

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

Fakulta tělesné výchovy a sportu

Obor: Management TVS



BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

**Návrhy na zdokonalení marketingových strategií
zařízení pro regeneraci a rekondici v konkurenčních
podmínkách Středního Povltaví**

Vedoucí bakalářské práce

doc. Ing. Eva Čáslavová, CSc.

Vypracovala

Hana Čmakalová

Praha 2011

Bibliografická identifikace

Jméno a příjmení autora:	Hana Čmakalová
Název bakalářské práce:	Návrhy na zdokonalení marketingových strategií zařízení pro regeneraci a rekondici v konkurenčních podmínkách Středního Povltaví
Název v angličtině:	Suggestions for improvement of marketing strategies for sport and regeneration equipments in the competitive conditions of Central Povltaví
Studijní obor:	Management tělesné výchovy a sportu
Vedoucí bakalářské práce:	Doc. Ing. Eva Čáslavová, CSc.
Rok obhajoby:	2011

Abstrakt

Tato bakalářská práce se zabývá analýzou marketingových strategií fitness a rekondičních center v konkurenčním prostředí oblasti Středního Povltaví, která je prováděna pomocí jednotlivých metod: PEST analýza, SWOT analýza, Porterova analýza konkurenčních sil, Poziční mapa a využití dotazníkového šetření a hloubkového interview s manažery vybraných fitness center. Na základě těchto metod jsou porovnány marketingové strategie dvou rekondičních a regeneračních zařízení: Multifunkčního centra Štěchovice a Sportovní haly Davle. Přínosem bakalářské práce je doporučení na zlepšení provozu fitness center v dané oblasti.

Abstract

The bachelors thesis deals with the analysis of marketing strategy for sport and regeneration equipments in the competitive conditions of the region Central Povltaví. The analysis is carried out with the aid of several chosen methods: PEST analysis, SWOT analysis, Porters five forces analysis, positional map and use of questionnaires and depth interview with managers of selected fitness centers. The marketing strategies of the two sport and regeneration equipments are compared using these methods: Multifunctional center of Štěchovice and Sport hall of Davle. Major contribution of the bachelor's thesis will be the recommendation for improvement of the services of both fitness centers in this particular region.

Klíčová slova

marketing, konkurence, marketingová strategie, marketingový mix, marketing služeb

Key words

marketing, competition, marketing strategy, marketing mix, marketing of services

Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou práci vypracovala samostatně a uvedla veškeré literární prameny, které byly v této práci použity.

V Praze dne 15. dubna 2011

Hana Čmakalová

Ráda bych poděkovala vedoucí mé bakalářské práce Doc. Ing. Evě Čáslavové, CSc. za rady a doporučení, které mi byly v průběhu psaní uděleny. Také bych ráda poděkovala jednotlivým členům své rodiny za jejich trpělivost a podporu při psaní mé práce.

Obsah	Str.
1. Úvod	8
2. Cíle a úkoly práce	9
3. Teoretická východiska	11
3.1. Marketing	11
3.1.1. Marketing služeb	11
3.1.1.1. Kvalita služeb	12
3.1.2. Strategický marketing	13
3.1.2.1. Marketingová strategie	14
3.1.2.2. Marketingové strategické plánování	14
3.2. Strategické marketingové cíle	14
3.2.1. Stanovení cílů	15
3.3. Cílové trhy a cílový marketing	15
3.3.1. Segmentace trhu (segmentation)	16
3.3.2. Výběr tržních segmentů – zacílení (targeting)	17
3.3.3. Umístění produktu (positioning)	17
3.3.3.1. Poziční mapa	17
3.4. Konkurence	19
3.4.1. Analýza konkurence	19
3.4.1.1. Identifikace konkurenční firmy	19
3.4.1.2. Určení cílů, strategií, silných a slabých stránek konkurence	20
3.4.1.3. Očekávaná reakce konkurenta	21
3.4.1.4. Sběr informací o konkurenci	21
3.4.2. Konkurenční strategie	22
3.4.2.1. Konkurenční postavení	22
3.4.2.2. Strategie - vůdce, vyzyvatele, následovatele a troškaře	23
3.5. Marketingový mix	23
3.5.1. Produkt	24
3.5.2. Cena	25
3.5.3. Distribuce	25
3.5.4. Propagace	26
3.5.5. Další marketingové nástroje	26
3.6. Finanční politika	27
3.6.1. Rozpočet	27
4. Metodologická východiska	28
4.1. Situační analýza	28
4.1.1. PEST analýza – analýza makroprostředí	28
4.1.2. SWOT analýza	29
4.1.3. Porterova analýza konkurenčních sil	31
4.1.4. Benchmarking	33

4.2.	Marketingový výzkum	34
4.2.1.	Proces marketingového výzkumu	34
4.2.2.	Hloubkové interview	37
4.2.3.	Konstrukce dotazníku	38
5.	Analýza cílového trhu služeb zařízení pro regeneraci a rekondici	41
5.1.	Konkurenční prostředí – oblast Střední Povltaví	41
5.1.1.	Obecná charakteristika mikroregionu Střední Povltaví	41
5.2.	Analýza marketingu Multifunkčního centra Štěchovice	42
5.2.1.	Obecná charakteristika Multifunkčního centra Štěchovice	42
5.2.1.1.	Cíle Multifunkčního centra	43
5.2.1.2.	Cílový segment zákazníků Multifunkčního centra	43
5.2.1.3.	Marketingový mix Multifunkčního centra	43
5.2.1.4.	Finanční politika Multifunkčního centra	47
5.2.2.	PEST analýza Multifunkčního centra	48
5.2.3.	SWOT analýza Multifunkčního centra	49
5.3.	Analýza marketingu Sportovní haly Davle	51
5.3.1.	Obecná charakteristika Sportovní haly Davle	51
5.3.1.1.	Cíle Sportovní haly	51
5.3.1.2.	Cílový segment zákazníků Sportovní haly	52
5.3.1.3.	Marketingový mix Sportovní haly	52
5.3.2.	PEST analýza Sportovní haly	54
5.3.3.	SWOT analýza Sportovní haly	54
6.	Výsledková část	56
6.1.	Výsledky výzkumu podle jednotlivých segmentů zákazníků Multifunkčního centra Štěchovice	57
6.2.	Výsledky výzkumu podle jednotlivých segmentů zákazníků Sportovní haly Davle	68
6.3.	Výsledky z hloubkového interview s vedoucími zkoumaných sportovních zařízení	78
6.4.	Rozdílné tendence ve výsledcích mezi oběma zařízeními	79
6.5.	Shodné tendence ve výsledcích mezi oběma zařízeními	80
6.6.	Porterova analýza konkurenčních sil	81
6.7.	Poziční mapa konkurenčního prostředí Středního Povltaví	82
7.	Diskuze	84
8.	Závěry a doporučení	86
8.1.	Zhodnocení výsledků a doporučení ke zdokonalení marketingových strategií Multifunkčního centra Štěchovice	86
8.2.	Zhodnocení výsledků a doporučení ke zdokonalení marketingových strategií Sportovní halu Davle	90
9.	Seznam použité literatury	93
10.	Přílohy	96

1. Úvod

V dnešní době, kdy ekonomická, podnikatelská, státní a společenská sféra stále více zasahují do sportovního prostředí, se jeho nedílnou součástí stává i management a marketing. Vede to samozřejmě ke zdokonalování řízení, které přináší vyšší odborné a personální nároky.

V oblasti sportu, nejen v ČR, ale i světem proudí trend, fitness, označující sportovní aktivity i celkový životní styl, jenž má za cíl všeobecnou tělesnou kondici, celkovou zdatnost, zlepšení držení těla, zlepšení konceptu postavy a který pomáhá upevňovat zdraví a rozvíjí sílu. Touto přelomovou sportovní aktivitou se zabývají všechny generace, od dětí, kterým je ze zdravotního hlediska doporučena maximální zátěž vlastního těla, až po dospělé, kteří tráví cvičením ve fitness centrech svůj volný čas. Fitness centra využívají ve velké míře i aktivní sportovci, kteří se pohybují v jiném sportovním odvětví. Dále tu můžeme najít širokou škálu lidí, kteří se snaží dosáhnout „dokonalé postavy“. Nesmíme opomenout také velmi početnou skupinu lidí, jež se do fitness center přicházejí odreagovat, vybit. V neposlední řadě bych také uvedla, že „chození do fitek“ se stává prestižní záležitostí a módním trendem. Každá větší, známější firma má smlouvu s nějakým fitness centrem. A každý větší klub má buď smlouvu s fitness centrem, nebo dokonce vlastní své.

Dalším novým trendem, který se vyskytuje ve větších fitness centrech, je wellness. Wellness je ve skutečnosti zdravý životní styl. Nejde již jen o fyzickou zdatnost, která zde hraje pouze jednu z rolí, ale o zdravý způsob života a z něho plynoucí „životní pohody“. Lidé hromadně navštěvují wellness centra opravdu s velkým zájmem. Každý z nás touží po relaxaci a odpočinku, jež jsou velmi potřebné pro zdravý životní styl.

V poslední řadě se musím pozastavit nad ekonomickou krizí, která nás postihla. Způsobuje neblahý vliv v každém odvětví a to znamená, že ani oblast sportu (konkrétně fit center) se krizi nemohla vyhnout. Troufám si i říci, že fitcentra, jakožto služby zaměřené na zákazníka, tato krize postihla ve velké míře.

2. Cíle a úkoly práce

Cíle:

Hlavním cílem bakalářské práce je srovnání marketingových strategií se zaměřením na marketingový mix služeb (7 P) Multifunkčního centra Štěchovice (dále MFC) a Sportovní haly Davle (dále ShD) a doporučení k jejich zdokonalení a zefektivnění.

Dílčí cíle:

1. Analyzování prostředí marketingu v oblasti Středního Povltaví
2. Vymezení marketingového mixu v nabídce služeb fitness a wellness zkoumaných sportovních zařízení
3. Prozkoumání přístupu zákazníka k Multifunkčnímu centru Štěchovice a ke Sportovní hale Davle
4. Získání informací od manažerů jednotlivých fitness center
5. Odhalení silných a slabých stránek fitness center
6. Porovnání kvality nabízených služeb managementem jednotlivých zařízení s ohledem na očekávání zákazníků zkoumaných sportovních zařízení
7. Osvojení si znalostí v oblasti marketingu služeb

Úkoly práce:

1. Studium odborné literatury v oblasti marketingu se zaměřením na marketing služeb
2. Zpracování teoretických a metodologických východisek
3. Získání informací ze sekundárních dat
4. Sběr informací pomocí dotazníkového šetření v oblasti daných sportovních zařízení – provedení primárního výzkumu
5. Provedení hloubkového interview s manažerkou Multifunkčního centra Štěchovice a manažerem Sportovní haly Davle
6. Analyzování konkurenčního prostředí Středního Povltaví
7. Analyzování marketingu daných sportovních zařízení
8. Analyzování marketingových strategií MFC a ShD

9. Zpracování a vyhodnocení získaných výsledků z dotazníkových šetření, se zaměřením na názory zákazníků a manažerů na jednotlivé složky marketingového mixu služeb a na konkurenci
10. Porovnání kvality nabízených služeb náhledem klientů a manažerů vybraných fitness center
11. Doporučení ke zlepšení a zefektivnění provozu jednotlivých zařízení

3. Teoretická východiska

3.1. Marketing

Marketing je určitá podnikatelská filozofie v tržní ekonomice, při které se snažíme v co největší míře uspokojit zákaznickovy potřeby (uspokojit potřeby trhu). Každý podnik čelí různým nástrahám v podobě vnějších vlivů, a právě efektivní marketing je správný návod, jak eliminovat tyto nástrahy a naopak snažit se je využít pro úspěšné působení firmy na trhu.

Kotler uvádí: „Marketing je proces, při kterém jednotlivci a skupiny získávají to, co si přejí a co potřebují, prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotných produktů a služeb s ostatními.“¹

Podle Horákové marketing je „procesem plánování a naplňování koncepce, oceňování, propagace a distribuce myšlenek, výrobků a služeb, který směřuje k uskutečnění vzájemné výměny, uspokojující potřeby jedinců a organizací.“²

3.1.1. Marketing služeb

Pro nynější dobu je téměř charakteristické zvyšování počtu služeb. Tento boom je podnícen růstem životní úrovně a změnou životního stylu. Lidé si vytvářejí větší bohatství a díky tomu si dopřávají větší komfort, jejich narůstající příjmy a více volného času vyvolávají poptávku po celé řadě služeb pro volný čas a služeb, které si žádají větší spotřebu rozvinutých technologií.

Od tradiční výroby se přesouváme k ekonomice služeb, především díky zrušení státních regulací na trzích služeb a rozvojem nových technologií, za který převážně odpovídá zvyšující se konkurence. Ve vyspělých tržních ekonomikách generují služby více než 60% hrubého domácího produktu.

Definice služby dle Kotlera: „Služba je jakákoli aktivita nebo výhoda, kterou může jedna strana nabídnout druhé, je v zásadě nehmotná a nepřináší vlastnictví. Její produkce může, ale nemusí být spojena s fyzickým výrobkem.“³

¹ KOTLER, P. *Marketing management (10. rozšířené vydání)*. 2001. str. 24

² HORÁKOVÁ, I. *Marketing v současné světové praxi*. 1992. str. 25

³ KOTLER, P. a kol. *Moderní marketing : 4. evropské vydání*. 2007. str. 710

Mezi vlastnosti služby, díky kterým je odlišujeme od výrobků, patří: nehmotnost, neoddělitelnost, pomíjivost, proměnlivost, absence vlastnictví.

3.1.1.1. Kvalita služeb

Kvalita představuje schopnost služby plnit její funkce. Bývá vymezena určitými znaky, jako jsou spolehlivost, přesnost, atd.

Zvyšování počtu služeb, zvyšování konkurence, velmi ovlivňuje zákazníka, který si pochopitelně, díky velké nabídce na trhu, může vybírat. Zákazník upřednostňuje ty služby, které odpovídají nebo převyšují jeho očekávání, ty služby, které uspokojí jeho přání a potřeby. Předkládání trvale lepší kvality zákazníkovi je jedním z kroků, jak si udržet klientelu či přilákat novou.

Mezi hlavní kritéria pro posuzování kvality služeb patří především dostupnost, ochota, důvěryhodnost, citlivý přístup a materializace služby.

Parasurman, Zeithaml a Berry sestavili model posuzování kvality služeb, který odhaluje pět rozporů, zapříčiňujících neúspěch při poskytování služeb. Mezi tyto rozpory patří:

1. Rozpor mezi očekáváním spotřebitele a předpoklady managementu.

Tento nesoulad vzniká za předpokladu, že management poskytovaných služeb nedokáže vždy správně odhadnout, co si zákazníci přejí.

2. Rozpor mezi představami managementu a konkrétní jakostí služeb.

Vznik tohoto rozporu je zapříčiněn managementem při neadekvátním stanovení standardů pro posuzování kvality poskytovaných služeb.

3. Rozpor mezi normami pro posuzování jakosti služeb a reálnými možnostmi poskytování služeb.

Nedostatečné zajištění správného poskytování služby vzniká v případě, kdy zaměstnanci nejsou na poskytované služby dostatečně připraveni, nejsou schopni nebo nechtějí dodržovat kvalitativní normy.

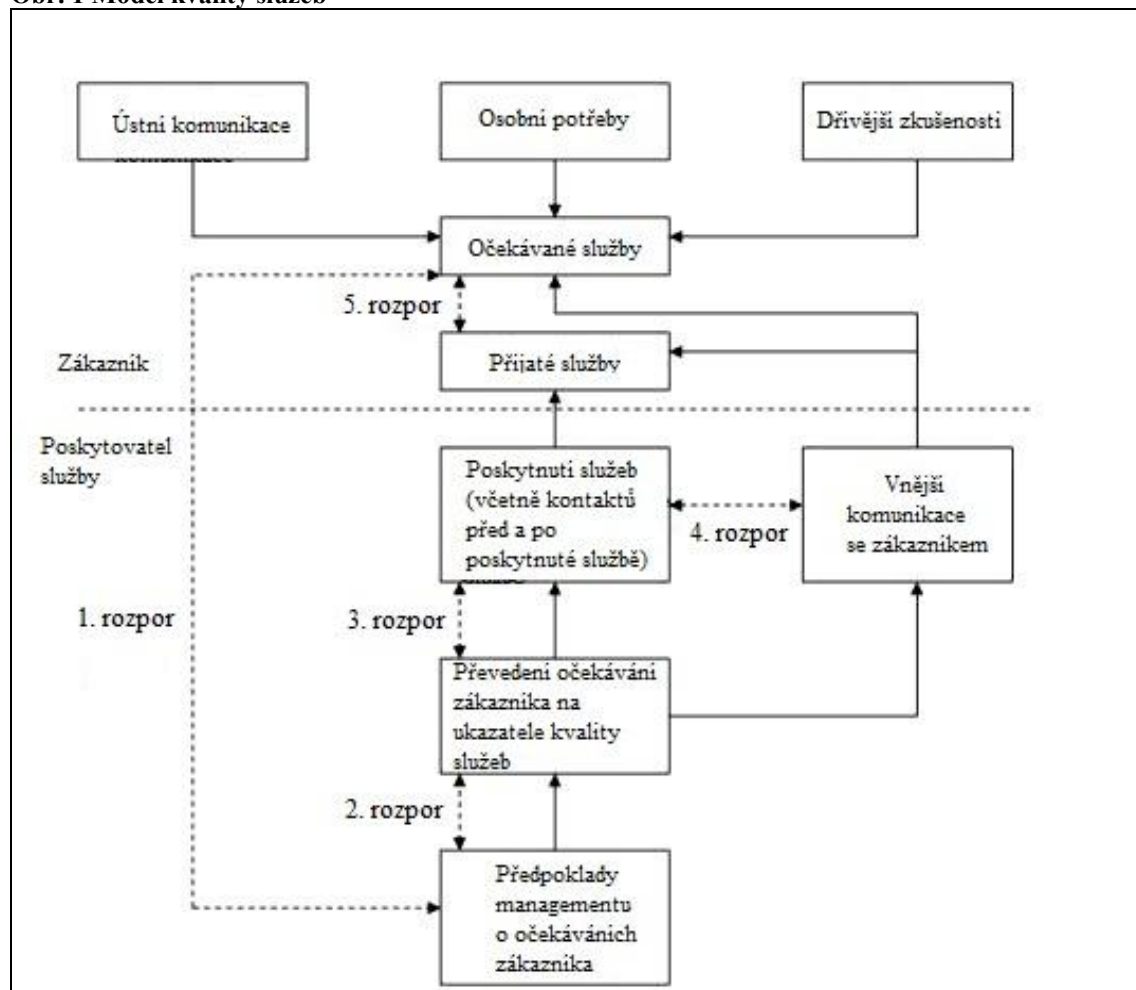
4. Rozpor mezi poskytovanou službou a vnější komunikací.

Tendence k přehánění v reklamě, zákazníkovo očekávání je velmi ovlivněno propagačními materiály.

5. Rozpor mezi vnímáním služby a očekávanou jakostí služby.

Vzniká v případě, kdy má zákazník nejasné představy o kvalitě poskytované služby.

Obr. 1 Model kvality služeb



Zdroj: Kotler (2001)

Tento model se pokusím uvést do reality jednotlivých vybraných sportovních zařízení. Díky němu analyzuji rozpory, které vznikají mezi managementem, zákazníkem a kvalitou poskytovaných služeb Multifunkčního centra Štěchovice a Sportovní haly Davle.

3.1.2. Strategický marketing

Pojem strategický marketing Kotler a kol. definují jako „proces sladění silných stránek firmy se skupinami zákazníků, kterým může sloužit. Ovlivňuje celkový směr a budoucnost firmy, proto je pro celý proces nutná znalost makroprostředí, mikroprostředí a obsluhovaných trhů.“⁴

⁴ KOTLER, P. a kol. *Moderní marketing : 4. evropské vydání*. 2007. str. 266

3.1.2.1. Marketingová strategie

„Marketingová strategie je vlastně marketingová logika, s jejíž pomocí chce podnikatelská jednotka dosáhnout svých marketingových cílů. Ukazuje, jak strategie pro cílové trhy a positioning staví na rozdílových výhodách společnosti.“⁵ Každá firma by se měla zaměřit na ty tržní segmenty, na kterých bude mít, s ohledem na konkurenci, co největší uplatnění.

3.1.2.2. Marketingové strategické plánování

„Marketingové strategické plánování je součástí strategického plánování firmy, které pracuje s marketingovými proměnnými, jako jsou vývoj trhu a tržní podíl.“⁶ Tento termín vznikl spojením dvou pojmů: marketingového plánování, jehož podstatou je zpracování jednotlivých tržních a podnikových úkolů, které jsou odvozené od základních firemních a marketingových cílů, a strategického plánování, jež se zaměřuje na výběr vhodné strategie k dosažení cílů firmy.

Díky vhodnému stanovení marketingových strategií si jednotlivé firmy budují na trhu výsostné postavení. Vyžaduje to však podrobný rozbor jednotlivých složek marketingu (cíle, segmentace trhu, marketingový mix, atd.).

V práci se zaměřím, především na marketingový mix služeb dvou sportovních zařízení, který rozeberu prostřednictvím dotazníkových šetření, jimiž budou podrobeni zákazníci jednotlivých fitness center, a hloubkových interview s vedoucími těchto sportovních zařízení. Díky tomuto rozboru se posléze pokusím navrhnout vhodná východiska, tedy marketingové strategie, které povedou k úspěchu.

3.2. Strategické marketingové cíle

„Strategický cíl (strategic goal) je žádoucí stav, jehož má být v určité budoucnosti dosaženo a který lze měřit příslušnými kvalitativními nebo také kvantitativními ukazateli.“⁷

Marketingové cíle jsou stanoveny na základě strategických cílů firmy. Jsou to převážně marketingové záměry či úkoly, vztahující se k produktům a trhům

⁵ KOTLER, P. a kol. *Moderní marketing : 4. evropské vydání*. 2007. str. 112

⁶ JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing Strategie a trendy*. 2008. str. 62

⁷ JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing Strategie a trendy*. 2008. str. 25

s předpokladem, že budou splněny během stanoveného časového období a že díky jejich plnění se firma posune směrem kupředu (bude více konkurenceschopná, ovládne větší část trhu, přiláká nové segmenty zákazníků atd.).

3.2.1. Stanovení cílů

Pro stanovení cílů firmy je velice důležitá identifikace vnějších a vnitřních zdrojů informačních toků.

Každá firma by měla mít tyto cíle hierarchicky uspořádané (nadřazené a operativní cíle), stanovené na základě poznání potřeb zákazníků, dále také přesné, jasné, konkrétní – specifické (v množství, kvalitě, čase), srozumitelné, měřitelné v časových etapách – dlouhodobé (nad 3 roky), střednědobé (3 roky), krátkodobé (roční), reálné - dosažitelné, vhodné, akceptovatelné a vzájemně sladěné.

Strategické cíle v práci budou konkrétně rozpracovány vzhledem k povaze jednotlivých sportovních zařízení. Pro správné stanovení cílů sportovních center využijí primární i sekundární data.

3.3. Cílové trhy a cílový marketing

„Trh je soubor osob, které aktuálně nebo potenciálně uspokojují v určitých situacích daným výrobkem či službou jednu nebo několik potřeb.“⁸

„Cílový trh – segment na kompetentním přístupném trhu, který se firma rozhodla obsluhovat.“⁹

Podle Čáslavové je cílový trh „segment zákazníků, kteří jsou homogenní, kteří mají kupní sílu a ochotu kupovat.“¹⁰

Cílový marketing je proces výběru cílového trhu, poznání různých, pro firmu zajímavých, tržních segmentů a následovně zaměření se na ten segment či segmenty, které jsou pro firmu nejvýhodnější.

⁸ KOTLER, P., TRIAS DE BES, F. *Inovativní marketing. Jak kreativním myšlením vítězit u zákazníků*. 2004. str. 38

⁹ BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 2007. str. 74

¹⁰ ČÁSLAVOVÁ, E. *Management a marketing sportu*. 2009. str. 108

3.3.1. Segmentace trhu (segmentation)

Segmentace trhu je proces, díky kterému se zákazníci dělí do skupin s relativně homogenními potřebami, přáními a srovnatelnými reakcemi na marketingové a komunikační aktivity. Tento proces využívá různé proměnné a kritéria. Marketingoví výzkumníci používají nejen demografické, geografické nebo psychografické charakteristiky, ale také zkoumají specifické potřeby, přání a postoje techniků, úředníků, dělníků a dále zkoušejí vyhledávat segmenty podle toho, jak zákazníci reagují na vnímané užitky poskytované určitými výrobky nebo značkami.

Typy nejvíce používaných způsobů segmentace trhu:

Geografická segmentace - Trhy mohou být rozděleny dle světadílů, podnebí, států, národů, regionů nebo i sousedů. Chování zákazníků, využití služeb nebo nákupní styly se mohou lišit v každé rodině díky odlišným kulturám a tradicím.

Demografická segmentace - Při této segmentaci je trh rozdělován podle pohlaví, věku, velikosti rodin, náboženství, životního cyklu, generace, rasy, vzdělání, příjmu a společenského postavení.

Psychografická segmentace - Tento typ segmentace umožňuje rozdělení trhů podle životního stylu nebo charakteru osobnosti. Psychografická segmentace je založena na zájmech a názorech zákazníka. Kombinuje vnější a vnitřní charakteristiky zákazníka.

Segmentace podle chování (behaviorální) - U tohoto typu segmentace jsou lidé rozdělováni dle jejich znalosti výrobku, postoje k němu, jeho užití nebo podle reakce na výrobek.

Vícenásobná segmentace (geoshlukování) - Geoshlukování představuje podrobnější charakteristiku lidí žijících v určité lokalitě. Odráží sociálně-ekonomické postavení a životní styl místních obyvatel.

Mezi novější metody segmentace trhu patří segmentace podle ziskovosti, hodnot, které zákazníci vyznávají, a podle loajality zákazníků k firmě.

„Smyslem segmentace trhu je vytvořit produkty a celý marketingový mix šitý na míru určitým skupinám zákazníků,“¹¹ zvláště v dnešní době, kdy každá firma působící

¹¹ JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing Strategie a trendy*. 2008. str. 132

v oblasti marketingu služeb čelí značné konkurenci, a tím i rychle se rozvíjející a čím dál více rozmanitější nabídky.

Segmentaci v práci využiji v hlavní části mého výzkumu, kde výsledky dotazníkového šetření rozdělím do čtyř segmentů podle věku na ženy do 40 let, ženy nad 40 let, muže do 40 let a muže nad 40 let. Tyto výsledky nám budou sloužit k lepšímu pochopení přání a potřeb jednotlivých zákaznických skupin.

3.3.2. Výběr tržních segmentů – zacílení (targeting)

„Tržní cílení zahrnuje zhodnocení atraktivity (atraktivitu lze např. odvodit z velikosti nebo z tempa růstu cílového trhu (segmentu), příp. ze strukturální přitažlivosti segmentu nebo zdrojů a cílů firmy) každého segmentu a výběr jednoho nebo více segmentů,“¹² na které se firma zaměří a pokusí se na ně, jako na své zákazníky, uplatňovat své silné stránky.

3.3.3. Umístění produktu (positioning)

„Positioning lze definovat jako způsob, jakým je produkt přijímán vědomím cílové skupiny, je to jakési „místo ve vědomí, v myslích“, jež má produkt ve vztahu ke konkurenčním produktům. Pokouší se získat „výlučné“ postavení ve vědomí zákazníka, jímž se diferencuje od konkurence.“¹³

„Positioning je psychologickou záležitostí. Jedná se o manipulaci zákaznickova vědomého i podprahového vnímání.“¹⁴

Wind navrhuje šest kritérií, podle nichž vymezuje positioning všech produktů. Mezi tato kritéria positioningu patří: může být založen na specifické vlastnosti služby, vychází z výhody nebo potřeby, je určen tím, jak často je služba užívána, je zaměřený na určité segmenty, positioning vůči produktu konkurence, umístění produktu podle kategorie nabízeného produktu.

3.3.3.1. Poziční mapa

Mezi základní dva kameny strategie positioningu služeb patří kvalita a cena. Jsou to hlavní položky, podle kterých se zákazník řídí a které zákazníkovi napovídají,

¹² KOZEL, R. a kol. *Moderní marketingový výzkum*. 2006. str. 27

¹³ GUENES, M. a spol. *Marketingová komunikace*. 2003. str. 128

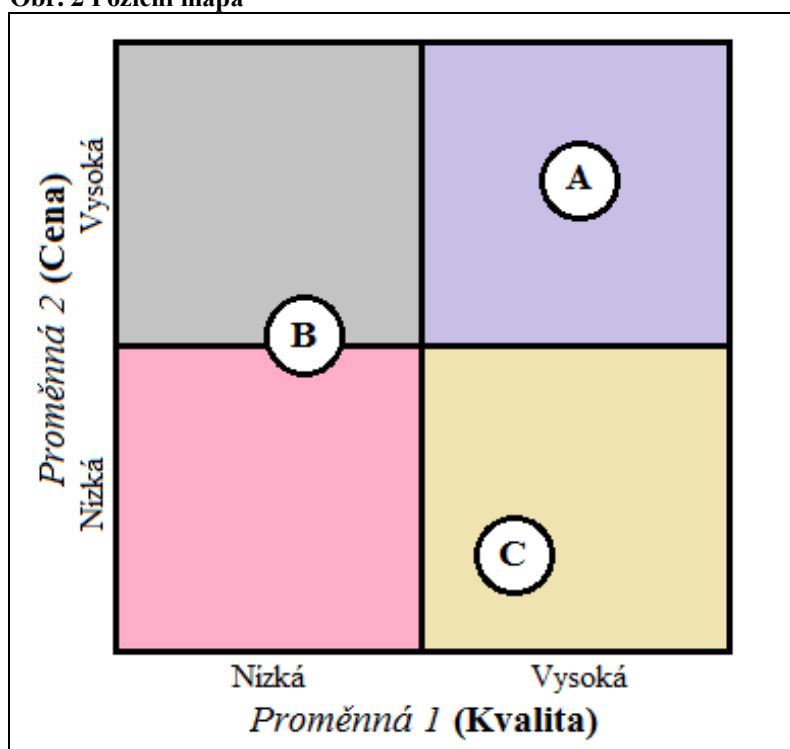
¹⁴ JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing Strategie a trendy*. 2008. str. 136

co od služby očekávat.

Pomocí kvality a ceny můžeme vytvářet poziční mapu.

„Body podél pomyslné diagonály v poziční mapě představují možné poziční strategie, které mohou uplatňovat poskytovatelé služeb.“¹⁵ „Kovbojská strategie“ (strategie - vysoká cena, nízká kvalita) představuje typickou krátkodobou strategii pro podniky, které rychle využijí příležitosti, shrábnou zisk a opustí trh. Naopak v kvadrantu, preferující nízkou cenu a vysokou kvalitu, jsou firmy, které nedokážou přesvědčit zákazníka o kvalitě svých služeb. Dále se tu mohou vyskytovat firmy, které chtějí v krátkém čase proniknout na trh s novými produkty.

Obr. 2 Poziční mapa



Zdroj: Blažková (2007), vlastní úprava

Poziční mapu můžeme dále také využít při analýze strategických skupin, která umožňuje systematické sledování a analýzu chování konkurence.

V práci pomocí poziční mapy znázorním strategie jednotlivých sportovních zařízení, patřících do konkurenčního prostředí mikroregionu Středního Povltaví. Tím pochopitelně získáme stručný přehled sportovních zařízení v této oblasti.

¹⁵ VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb – efektivně a moderně*. 2008. str. 53

3.4. Konkurence

Jedno z nejzávažnějších témat, které musí denně řešit každý marketér, je právě konkurence. Díky deregulaci chráněných trhů u mnoha národních ekonomik a odstraňování bariér mezi jednotlivými státy, vzniká opravdu silná konkurence na lokálních i globálních trzích. Značně rostoucí konkurence nutí firmy k jejich neobyčejnému rozvoji pomocí identifikace konkurence a následného vytváření konkurenčních strategií či efektivních marketingových programů, které přinášejí firmě konkurenční výhodu.

„Konkurence zahrnuje veškeré skutečné nebo potenciální substituční nabídky, o kterých může zákazník při svém kupním rozhodování uvažovat.“¹⁶

„Konkurencí se rozumí všechny subjekty na straně nabídky, jež mají totožný zájem získat přízeň určité skupiny zákazníků, o níž usiluje i naše firma s cílem prodat jim své zboží.“¹⁷

Každá firma musí neustále srovnávat své produkty, ceny, distribuční kanály a způsoby komunikace se svými nejbližšími konkurenty.

3.4.1. Analýza konkurence

Pro efektivní marketingová rozhodnutí a stanovení marketingových strategií je velmi důležitá znalost konkurence současné a i potencionální. Analýza konkurence je „proces identifikace klíčových konkurentů: hodnocení jejich cílů, strategií, silných a slabých stránek a typických reakcí; volba konkurentů, které lze ohrozit a kterým je třeba se vyhnout.“¹⁸

3.4.1.1. Identifikace konkurenční firmy

Podle nahraditelnosti produktů rozděluje marketing konkurenci na:

- Konkurenci značek – firmy, které nabízejí svým zákazníkům podobné výrobky a služby za podobné ceny.

¹⁶ KOTLER, P. *Marketing management (10. rozšířené vydání)*. 2001. str. 31

¹⁷ SVATOŠ, a kol. *Zahraniční obchod. Teorie a praxe*. 2009. str. 156

¹⁸ KOTLER, P. a kol. *Moderní marketing : 4. evropské vydání*. 2007. str. 568

- Odvětvovou konkurenci – firma pokládá za své konkurenty výrobce stejné kategorie produktů. Tyto produkty se mohou mezi sebou substituovat.

Podle počtu prodejců a stupně diferenciaci výrobků a služeb se dělí na:

- ryzí monopolie – pouze jedna firma nabízí určitý produkt v jedné oblasti
- oligopolie – několik firem nabízí výrobky, které mohou být značně diferencované i standardizované (oligopolie se dále člení na – ryzí oligopolie – několik podniků nabízejících stejnou komoditu, diferencovaná oligopolie – několik podniků nabízejících částečně odlišnou komoditu)
- monopolistická konkurence – mnoho firem, z nichž každá je schopna odlišit své nabídky od ostatních úplně nebo částečně
- dokonalá konkurence – mnoho firem, které nabízejí v podstatě stejný výrobek a služby

Odvětví můžeme dále charakterizovat nákladovou strukturou, bariérami (vstupu, mobility a výstupu), vertikální integrací a stupněm globalizace.

- Konkurenci formy – firma, považující za své konkurenty všechny společnosti nabízející stejnou službu.
- Konkurenci rodu – firma považuje za své konkurenty všechny firmy, které s ní soupeří o zákaznickovy peníze.

3.4.1.2. *Určení cílů, strategií, silných a slabých stránek konkurence*

Při správné identifikaci cílů konkurenta a zjištění důležitosti jednotlivých cílů, jsme schopni předpovídat chování (reakce) konkurenta v odlišných tržních podmínkách.

„Cíle firem jsou určovány mnoha faktory, jako je velikost firmy, její historie, současná finanční situace a úroveň managementu.“¹⁹

Firmy se dělí podle stanovených strategií do skupin. V případě, že používá více firem podobné strategie na identickém trhu, můžeme mluvit o strategické skupině.

¹⁹ KOTLER, P. *Marketing management (10. rozšířené vydání)*. 2001. str. 226

Určení těchto skupin nám přináší informace o vstupních bariérách a přesné stanovení svých největších konkurentů.

Pro každou firmu je nesmírně důležité, aby neustále sledovala svou konkurenci, neboť silní konkurenti své strategie poměrně rychle mění. Pokud by firma nereagovala na změny konkurence, nebyla by konkurenceschopná na trhu.

Pro vymezení silných a slabých stránek konkurence využijeme, již zmíněnou, SWOT analýzu. Tato analýza nám přinese veškeré informace o silných a slabých stránkách, příležitostech a hrozbách konkurenční firmy.

3.4.1.3. Očekávaná reakce konkurenta

Typy konkurentů, které vznikly na principu očekávání jejich odezvy na různé firemní strategie:

- laxní konkurent – neodpovídá rychle ani výrazně na změnu konkurence
- vybíravý konkurent – reaguje pouze na některé formy konkurenčního útoku a zbývajících útoků si nevšímá
- konkurent tygr – okamžitě reaguje na jakékoli nebezpečí, které ohrožuje jeho tržní podíl
- scholastický konkurent – podoba jeho reakce je naprosto nepředvídatelná – zareaguje pouze tehdy, má-li pocit, že se odezva vyplatí

3.4.1.4. Sběr informací o konkurenci

Při sběru jednotlivých informací o konkurenci musíme brát zřetel na aktuálnost a spolehlivost informací. Získávání těchto informací nesmí být v rozporu se zákonem.

Informace o konkurenci získáváme několika způsoby:

- Neformální rozhovory s pracovníky konkurenční firmy – většinou to jsou studenti či zaměstnanci pracující na částečný úvazek, kteří nejsou tolik oddaní firmě.
- Rozhovory s lidmi, obchodujícími s konkurencí – s dealery, se servisními techniky.
- Rozhovory s odbornými pracovníky konkurenční firmy – při veletrzích či konferencích.

- Přetáhnutí vedoucích pracovníků od konkurence – (head-hunting = lovení hlav), získání konkurenčního know-how.
- Získávání informací z veřejných dokumentů a tisku – ze sekundárních externích zdrojů.
- Získávání informací sledováním jednotlivých produktů konkurence – vyzkoušení si služby, zakoupení si výrobku.

3.4.2. Konkurenční strategie

„Strategie, které firmě získají silnou pozici vůči konkurenci a přinesou firmě největší možnou strategickou výhodu.“²⁰

Každá firma se snaží vytvořit si takové konkurenční strategie, které jí umožní co nejlépe umístit její produkt na trhu proti nabídce jiných firem.

3.4.2.1. Konkurenční postavení

Z hlediska positioningu Michael Porter navrhuje rozdělení do tří vítězných konkurenčních strategií:

- Celkové prvenství v nákladech – tuto strategii využívají firmy, které se snaží minimalizovat výrobní a distribuční náklady. Díky snižování nákladů mohou nastavovat nižší ceny a tím získávají konkurenční výhodu oproti jiným firmám na trhu a zvětšují tak svůj tržní podíl.
- Diferenciace – při této strategii se firmy snaží získat konkurenční výhodu vytvořením vysoce rozmanitých produktových řad za přijatelnou cenu pro zákazníka, díky čemuž se jeví jako lídři v daném odvětví.
- Zaměření – firmy, využívající tuto konkurenční strategii, neusilují o zaujmutí celého trhu, ale naopak se snaží zaměřit na určité tržní segmenty, které se snaží dokonale uspokojit.

²⁰ KOTLER, P. a kol. *Moderní marketing : 4. evropské vydání*. 2007. str. 568

Firmy, které nemají jasně stanovenou konkurenční strategii a zůstávají „na půli cesty“, se nemohou stát úspěšnou firmou na trhu. Tyto firmy často využívají všechny strategie najednou, což v důsledku přináší pouze problémy. V této situaci platí známé rčení „kdo chce moc, nemívá nic.“

3.4.2.2. Strategie - vůdce, vyzyvatele, následovatele a troškaře

- tržní vůdci – mají největší podíl na trhu, nutí ostatní firmy k provádění cenových změn, neustále inovují a zdokonalují své produkty, snaží si stále udržet své dominantní postavení
- tržní vyzyvatelé – firmy na druhém a dalším místě v pořadí podílu na trhu v daném oboru, jejich strategie se zaměřují na útok na své nejbližší konkurenty
- tržní následovatelé – snaží si udržet své postavení a přizpůsobit se strategiím tržních vůdců, nad konkurencí chtějí uspět pomocí napodobených či upravených produktů
- tržní troškaři – firmy, které jsou orientovány na obsluhování různých mezer a zákoutí na trhu, velmi dobře znají cílového zákazníka, vyhýbají se konfrontačnímu střetu s velkými společnostmi

Pro každé fitness centrum či jiné sportovní zařízení, pro všechny služby vůbec, je velmi důležité sledování konkurence. Podrobná analýza konkurence a popis konkurenčních strategií jsou uplatňovány v průběhu celé práce. Detailní rozbor jednotlivých konkurenčních sportovních zařízení slouží především k naplnění cílů mé práce, tedy zhodnocení marketingových strategií a případné návrhy na zdokonalení, které povedou ke zlepšení chodu vybraných sportovních zařízení.

3.5. Marketingový mix

Marketingový mix tvoří základní složku marketingové strategie.

Podle Kotlera je marketingový mix „soubor taktických marketingových nástrojů, které firma používá k úpravě nabídky podle cílových trhů.“²¹

²¹ KOTLER, P. a kol. *Moderní marketing : 4. evropské vydání*. 2007. str. 70

Marketingový mix služeb Vašítková definuje jako „soubor nástrojů, jejichž pomocí marketingový manažer utváří vlastnosti služeb nabízených zákazníkům.“²²

Marketingový mix obsahuje vše, co firma může učinit pro to, aby vzbudila poptávku zákazníků po svém produktu. Mezi základní složky marketingového mixu patří: produkt (product), cena (price), místo (place) a propagace (promotion). V odborné literatuře se mluví o tzv. „4P“. V marketingu služeb se však můžeme setkat se „7P“, kdy k základním složkám přidáme ještě: lidé (people), proces (process) a prezentace (presentation). Management firmy rozhoduje, jaké produkty bude nabízet pro cílový trh, za jakou cenu, jakým způsobem se produkt dostane k zákazníkovi a zároveň jakým způsobem se bude provádět reklama ve sdělovacích prostředcích, eventuálně jiné formy propagace. Tyto nástroje se vzájemně prolínají a jejich kombinace by měla být promyšlená a vyvážená. Philip Kotler ale ve svých publikacích uvádí, že k tomu, aby byl marketingový mix správně používán, se na něj jednotlivé firmy nesmí dívat z pohledu prodávajícího, ale z hlediska kupujícího. Marketingový mix „4P“ se poté změní na „4C“: produkt - řešení potřeb zákazníka (customer solution), cena - výdaje zákazníka (customer cost), distribuce - dostupnost řešení (convenience), propagace - komunikace (communication).

3.5.1. Produkt (product)

Produkt nepředstavuje pouze hmotný výrobek, ale může také znamenat službu, osoby, místa nebo dokonce myšlenky a ideje (sortiment, kvalitu, design, charakteristické rysy, obal, image výrobce, značku, záruky a další faktory), díky kterým se snaží firmy uspokojit potřeby svých cílových trhů. Je třeba zdůraznit, že význam hmotných výrobků není jen v tom, že ho vlastníme, ale právě v tom, jaké nám poskytuje služby. Kotler analyzuje produkt v 5 úrovních: obecná prospěšnost a užitečnost pro zákazníka, základní produkt, idealizovaný očekávaný produkt, přídavek k produktu, potenciální produkt.

Sportovní produkt jsou veškeré hmotné a nehmotné statky nabízené k uspokojování přání a potřeb zákazníků pohybujících se v oblasti tělesné výchovy a sportu. Za sportovní produkt lze považovat prodej členství ve fitcentru, nákup sportovního zboží, prodej sportovní reklamy.

²² VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb – efektivně a moderně*. 2008. str. 26

Pitts a kol. rozděluje sportovní průmysl na segmenty založené na produktech a zákaznících. Identifikuje tak 3 kategorie sportovního průmyslu: průmyslový segment výkonnostního sportu, průmyslový segment sportovní produkce a průmyslový segment propagace sportu.

3.5.2. Cena (price)

Cena je jediný prvek marketingového mixu, který přináší zisk. Další její výhodou je možnost rychlých změn v reakci na změnu poptávky a konkurence. Proto se v krátkém období každá firma snaží prioritně pomocí ceny ovlivnit zákazníka. Zahrnuje ceníky, slevy, platební lhůty nebo úvěrové podmínky.

Při stanovení ceny je velmi důležitá správná volba cenové strategie. Při vstupu na trh jsou pro tvorbu ceny důležité informace o průběhu poptávky, nákladech, cenách ostatních konkurentů a o doložení jedinečnosti produktu.

Firmy svým cílem cenové politiky rozhodují, čeho chtějí určitým výrobkem na trhu dosáhnout. V menších firmách se většinou setkáváme se snahou přežít na trhu.

3.5.3. Distribuce (place)

Účastník trhu musí zajistit co nejefektivnější cestu, jak dostat produkt k zákazníkovi. Musí promyslet povahu distribučních kanálů, vykalkulovat náklady na distribuci, promyslet distribuci specifických produktů a určit charakter a hustotu distribuční sítě. Povaha distribučních cest je závislá především na druhu sportovního produktu, na typu organizace, na zákazníkovi atd. Podstatné pro určení distribučních cest je, zda-li je produkt hmotný či nehmotný. Hmotný produkt má svůj fyzický rozměr. Nehmotné produkty bývají služby, místa, myšlenky. Zákazník si nemůže službu před zakoupením ohmatat či ochutnat, u sportovních služeb si ji zákazník musí prožít ve sportovním zařízení, kam sám musí přijít. Sám zákazník se rozhoduje na základě místa, kde je služba poskytována, podle toho, kdo ji poskytuje, jaké je zařízení firmy a podle propagačních materiálů.

Distribuční strategie se dělí podle intenzity na: intenzivní distribuci (využití největšího počtu obchodních míst-zboží každodenní spotřeby), selektivní distribuci (právo distribuce pouze některým distributorům-selektivní výběr-speciální zboží) a exkluzivní distribuci (výhradní právo prodejce zboží distribuovat na daném trhu na základě výhradní smlouvy-luxusní zboží).

Distribuční politika se zabývá rozhodováním o počtu účastníků distribuce, tzn. zda se do distribuce zapojí velkoobchody, maloobchody, překupníci nebo produkt poputuje od výrobce přímo ke spotřebiteli.

3.5.4. Propagace (promotion)

„Propagace zajišťuje bezprostřední tok informací mezi výrobcem zboží a služeb a potenciálním spotřebitelem s cílem prosazovat své marketingové záměry na určeném trhu.“²³ Propagace zahrnuje reklamu, opatření na podporu prodeje, public relations, osobní prodej, direct marketing.

Propagační strategie se odvíjí od základních cílů, cílových skupin zákazníků, výběru médií, finančních prostředků a od koncipování propagační zprávy pro určitou cílovou skupinu zákazníků.

Propagační politika se zaměřuje na zajištění průběhu komunikačního sdělení. Firmy rozhodují o začátku a průběhu propagační kampaně a určitého propagačního sdělení.

3.5.5. Další marketingové nástroje

Lidé (people) – „tento nástroj zahrnuje řadu kvalitativních vlastností zaměstnance, které tvoří tzv. měkkou kvalitu podniku.“²⁴ Ve službách je personál zásadním faktorem, kvůli kterému zákazníci navštěvují určité zařízení. Firmy musí sledovat, jestli jsou jejich zaměstnanci vlídní, přístupní a zdvořilí, jakou prezentují úroveň dovedností, jaké mají znalosti, jak jsou pro firmu prospěšní a jak firmu reprezentují.

Proces (process) – tento marketingový nástroj zahrnuje složky, které ovlivňují dobu a způsob obsluhy zákazníků - rychlost obsluhy, doba čekání, forma obsluhy, komunikace s firmou.

Prezentace (presentation) – zaměřena na provozovnu, ve které se sportovní služby poskytují, a na image firmy. Mezi hlavní složky patří velikost provozovny a návaznost velikosti na počet zákazníků a výši obrátu, vybavení provozovny v návaznosti na její velikost, atmosféra, jakou má působit provozovna na zákazníka, komfort provozovny, čistota.

²³ KOZEL, R. *Moderní marketingový výzkum*. 2006. str. 38

²⁴ ČÁSLAVOVÁ, E. *Management a marketing sportu*. 2009. str. 112

Jednotlivé složky marketingového mixu jsou nástroje pro srovnání kritérií, podle kterých budu porovnávat vybraná sportovní centra. Jsou to především kritéria kvality služeb. Pro srovnání těchto center v bakalářské práci využiji dotazníkové šetření pro zákazníky a vedoucí, které bude vytvořeno na základě marketingového mixu služeb.

3.6. Finanční politika

3.6.1. Rozpočet

Každá firma má svůj rozpočet, v němž si stanoví očekávané marketingové náklady, případně i marketingové tržby. Marketingové náklady se budou skládat z nákladů firemních marketingových aktivit. Jestliže firmy chtějí mít celkový komplexní přehled o výdajích na prodej a marketing, zahrnují do nich náklady na prodejní tým a administrativu spojenou s prodejem a marketingem.

Manažeři či vedoucí sportovních zařízení jsou v této záležitosti velmi diskrétní. Finanční situace fitness center je velmi citlivá záležitost, a proto získávání těchto informací je velmi obtížné, většinou jsou však tyto informace úplně nedostupné. Jelikož je finanční plánování nedílnou součástí marketingu jednotlivých sportovních zařízení, rozhodla jsem se proto tuto kapitolu do bakalářské práce zařadit. A poskytnout alespoň letmý náhled na finanční situaci vybraných sportovních zařízení.

4. Metodologická východiska

4.1. Situační analýza

Situační analýza je „všeobecná metoda zkoumání jednotlivých složek a vlastností vnějšího prostředí (makroprostředí a mikroprostředí), ve kterém firma podniká, případně která na ni nějakým způsobem působí, ovlivňuje její činnost, a zkoumání vnitřního prostředí firmy (kvalita managementu a zaměstnanců, strategie firmy, finanční situace, vybavenost, historie, umístění, organizační kultura, image atd.), její schopnosti výrobky tvořit, vyvíjet a inovovat, produkovat je, prodávat, financovat programy.“²⁵

4.1.1. PEST analýza – analýza makroprostředí

Firmu a její činnosti v první řadě ovlivňují velmi málo předvídatelné externí (okolní) vlivy. Makroprostředí působí na činnost firmy neustále a proměnlivě, my její působení nemůžeme nijak ovlivnit, a tak se snažíme přizpůsobit. „Proměnlivost makroprostředí přináší změny, kdy každá nová příležitost pro jednoho může způsobit hrozby pro druhého.“²⁶

PEST analýza (název vznikl na základě prvních písmen zkoumaných faktorů) „je důležitá pro poznání externího okolí, ve kterém podnik působí, dále pro identifikaci změn a trendů, které se dějí v okolí podniku a mohou mít na něj vliv, a ke stanovení toho, jak bude podnik na vlivy těchto změn a trendů reagovat.“²⁷

Politické a legislativní prostředí - Vývoj politického a legislativního prostředí silně ovlivňuje činnost firem. Každá firma je ovlivňována a omezována zákony, vládními organizacemi a nátlakovými skupinami. Samozřejmě ne vždy a ne pro všechny je to na škodu, některé zákony pro organizace vytvářejí nové příležitosti, pro jiné zase jistá omezení.

Ekonomické prostředí - „Trhy a lidé potřebují kupní sílu. Disponibilní kupní síla závisí na běžných příjmech, cenách, úsporách, dluzích a na dostupnosti úvěrů. Obchodníci by měli věnovat velkou pozornost hlavním trendům v příjmech

²⁵ JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing Strategie a trendy*. 2008. str. 78

²⁶ KOZEL, R. *Moderní marketingový výzkum*. 2006. str. 16

²⁷ BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 2007. str. 53

obyvatelstva a změnám ve struktuře jejich výdajů.“²⁸

Sociální a kulturní prostředí - Společnost, ve které lidé vyrůstají, vytváří určité normy, hodnoty či mínění. „Lidé téměř nevědomky vstřebávají světový názor, který definuje jejich vztah k sobě samým, k ostatním, k přírodě.“²⁹ Do sociálního prostředí dále také můžeme zařadit prostředí demografické. V demografickém prostředí nás zajímají informace o lidech, kteří vytvářejí trhy a mohou se stát cílovými trhy jednotlivých firem. Základními demografickými kategoriemi jsou: velikost a tempo růstu populace v různých městech, regionech a zemích, věková a národnostní struktura obyvatelstva, postoje a chování obyvatelstva a očekávané rozvojové trendy.

Technologické prostředí - nejdramatičtěji ovládá životy lidí. V dnešní době jde vývoj technologií dopředu „rychlostí světla“. Podle P. Kotlera každá nová technologie představuje „tvůrčí destrukci“, stimuluje ekonomický růst a vytváří významné dlouhodobé důsledky, které ale nelze vždy dobře předvídat.

V dnešní době se můžeme setkat s rozšířenou analýzou PESTEL, do které mimo jiné začleňujeme i **přírodní (ekologické) prostředí**, kam patří především přírodní zdroje, které jsou nutné pro výrobu nebo jinou činnost firmy. Některé přírodní zdroje jsou nenahraditelné, a proto je třeba brát v potaz důležitost ekologických požadavků a nároků na úsporu některých druhů surovin a energií.

PEST analýza je dále v práci využívána při analýze Multifunkčního centra Štěchovice a Sportovní haly Davle. Tato analýza nám napomůže lépe pochopit, v jakém prostředí a s jakými vnějšími vlivy se vybraná sportovní centra denně potýkají.

4.1.2. SWOT analýza

Pomocí této analýzy může firma stanovit svou strategickou situaci vzhledem k interním a externím firemním podmínkám. Je to analýza silných (Strength) a slabých (Weakness) stránek, příležitostí (Opportunities) a hrozeb (Threats). Název této analýzy je akronym, vzniklý z prvních písmen anglických slov.

Cílem každé firmy by mělo být co nejvíce omezit své slabiny a naopak podpořit a zviditelnit své silné stránky, využívat v co největší míře příležitosti, které nám nabízí okolí a v neposlední řadě se snažit předvídat a následně se bránit před hrozbami.

²⁸ KOTLER, P. *Marketing management (10. rozšířené vydání)*. 2001. str. 157

²⁹ KOTLER, P. *Marketing management (10. rozšířené vydání)*. 2001. str. 164

SWOT analýza se skládá z analýzy vnějšího prostředí (analýza příležitostí hrozeb) a z analýzy vnitřního prostředí (analýza silných a slabých stránek).

- Analýza vnějšího prostředí – firma se musí především zaměřit na rozhodující síly makroprostředí, ovlivňující zisky z jejího podnikání.

Marketingová příležitost – „je oblast zákaznických potřeb, jejichž uspokojováním může firma profitovat.“³⁰ Je měřena z hlediska jejich přitažlivosti a pravděpodobnosti úspěchu.

Hrozba prostředí – „je výzva vzniklá na základě nepříznivého vývojového trendu ve vnějším prostředí, která by mohla v případě absence účelných marketingových aktivit vést k ohrožení prodeje nebo zisku. Hrozby by měly být klasifikovány z hlediska závažnosti a pravděpodobnosti jejich výskytu.“³¹

Obr. 3 SWOT analýza



Zdroj: STŘELEČ, J. SWOT analýza [online]. [cit. 2010-10-14]. Dostupné z WWW: <
<http://www.vlastnicesta.cz/akademie/marketing/marketing-metody/swot-analyza/>>

- Analýza vnitřního prostředí – „jde o identifikaci silných stránek podniku, které ho zvýhodňují v jeho postavení v tržním prostředí, a slabých stránek, které jsou

³⁰ KOTLER, P. *Marketing management (10. rozšířené vydání)*. 2001. str. 90

³¹ KOTLER, P. *Marketing management (10. rozšířené vydání)*. 2001. str. 91

překážkou v efektivním rozvoji společnosti, a měly by tedy být co nejdříve eliminovány.“³²

Silné stránky – jsou interní síly a přednosti, které přinášejí výhody zákazníkům i firmám.

Slabé stránky – jsou interní slabosti a nedostatky, které vedou k nižší výkonnosti a umožňují ostatním firmám mít konkurenční výhodu na trhu.

SWOT analýzu lze využít jako nástroj při stanovení a optimalizaci marketingových strategií firmy nebo jednotlivých projektů. Dále se dá také využít pro zlepšování současného stavu firmy či jednotlivých marketingových procesů.

SWOT analýzu sestavím pro sportovní centra na základě dotazníkového šetření a hloubkového interview s manažery a dále také pomocí sekundárních dat. Posléze ji využiji při porovnání jednotlivých fitness center a při stanovení marketingových strategií, které by měly vést ke zlepšení činnosti daných sportovních zařízení.

4.1.3. Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Porterův model vysvětluje konkurenční chování prostřednictvím vývoje situace na trhu. Zabývá se intenzitou konkurence, která určuje ziskovost v odvětví a přitažlivost odvětví. Jakmile na trhu (v odvětví) konkurence roste, stává se tržní subjekt (dané odvětví) méně rentabilní, naopak při poklesu konkurence rentabilita na trhu (v odvětví) roste. „Cílem modelu je umožnit jasně pochopit síly, které v tomto prostředí působí, a identifikovat, které z nich mají pro firmu z hlediska jejího budoucího vývoje největší význam a které mohou být strategickými rozhodnutími managementu ovlivněny.“³³

Firmy, které chtějí být úspěšné, musí tyto síly umět správně identifikovat, umět se s nimi vyrovnat a následně se pak přizpůsobit působení těchto sil ve svůj prospěch.

Podle Portera vytvářejí konkurenční síly následující hrozby:

- Hrozba intenzivní odvětvové konkurence – trh je pro nás atraktivní v případě, že

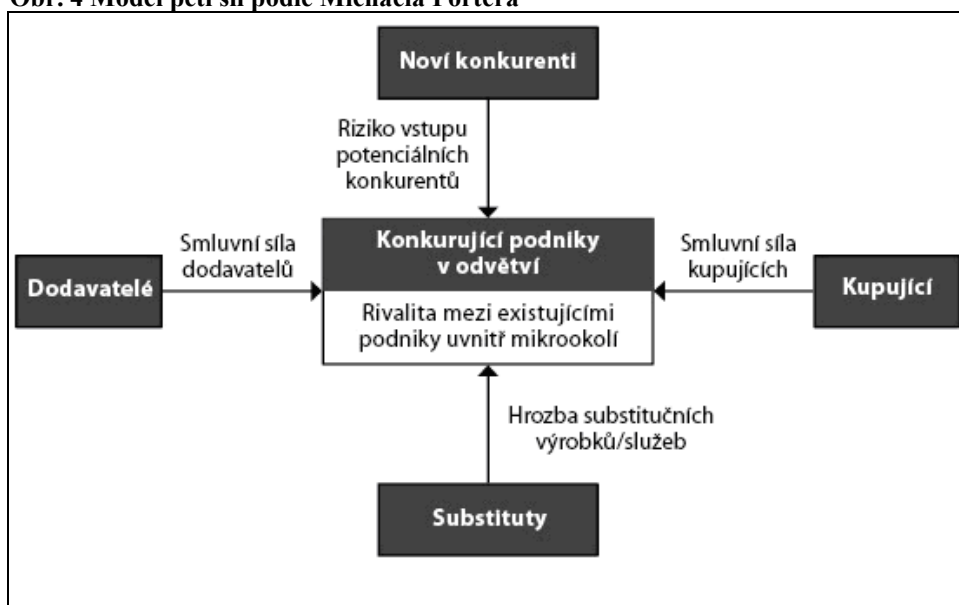
³² ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing obchodní firmy*. 2008. str. 105

³³ SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. a kol. *Základy podnikání*. 2010. str. 131

je na trhu menší počet silných konkurentů, nebo v tu chvíli, kdy dochází ke zvyšování tempa růstu prodeje.

- Hrozba nově vstupujících firem – vstup nových konkurentů je ovlivněn mírou ziskovosti, růstem a dostupností trhu. Jestliže rentabilita stoupá, trh je pro konkurenci velmi zajímavý, a tudíž vstupují na trh nové firmy. Rentabilita je ovlivněna úrovní vstupních a výstupních bariér, v případě, že jsou vysoké vstupní i výstupní bariéry, dochází zde k vysoké rentabilitě.
- Hrozba substitučních (nahraditelných) produktů – služby jedné firmy jsou nahrazovány substitučními službami jiných firem, které omezují ceny těchto služeb, a tudíž klesají i zisky firmy. V této fázi je velmi důležité sledovat vývojové trendy cen nahraditelných služeb.

Obr. 4 Model pěti sil podle Michaela Portera



Zdroj: BusinessInfo.cz. Tvorba komplexní analýzy v rámci marketingového řízení a plánování MSP [online]. 2007. [cit. 2010-10-14]. Dostupné z WWW: <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/management-msp/marketing-rizeni-msp-komplexni-analyza/1001663/45239/#b24>

- Hrozba rostoucí kompetence (vlivu, síly) zákazníků – zákazníci tlačí na snižování cen a zvyšování kvality výrobků, tím pádem vyvolávají boj mezi konkurencí. Jejich vyjednávací pozice je dána koncentrací a organizovaností zákazníků či existencí substitutu.

- Hrozba rostoucí kompetence (vlivu, síly) dodavatelů – je ovlivněna počtem dodavatelů na trhu, důležitostí produkovaných služeb pro kupující, dodáváním diferencovanějších produktů a existencí substitutu.

Model pěti sil podle Portera v praxi využiji při rozboru konkurenčního prostředí mikroregionu Středního Povltaví. Pomocí něho analyzuji síly, které působí na jednotlivá sportovní zařízení, a identifikuji, které z nich mají pro vybraná sportovní centra největší význam s ohledem na budoucnost.

4.1.4. Benchmarking

„Benchmarking znamená dlouhodobý trvalý proces vzájemného sledování a porovnávání vlastních výsledků s výsledky konkurence z hlediska kvality a efektivnosti výroby určitého produktu nebo realizaci určité služby, výrobních postupů, pracovních operací, marketingových aktivit.“³⁴

Tento proces není zaměřen pouze na konkurenci v jeho okolí. Princip benchmarkingu tkví ve vhodném výběru a porovnání myšlenek, metod či přístupů, které daný podnik může využít ke svému vlastnímu rozkvětu – zvýšení vlastní výkonnosti, efektivnosti nebo kvality.

Základní kroky benchmarkingu podle Vebera jsou: důkladné poznání vlastních činností, důkladné poznání činností konkurence, definování faktorů úspěchu (převzetí toho nejlepšího od konkurence – napodobením, modifikací či akceptací) a získání převahy.

Typy benchmarkingu:

1. Interní benchmarking – tento typ benchmarkingu se uplatňuje zejména ve velkých firmách, kde návrhy na zlepšení hledají uvnitř firmy (u jednotlivých složek firmy), které řeší dané problémy lépe.
2. Konkurenční benchmarking – se zaměřuje na „atraktivní“ služby, procesy nebo jednotlivé metody (činnosti firmy), které používá bezprostřední konkurence (konkurence odvětvová) firmy.

³⁴ JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing Strategie a trendy*. 2008. str. 123

3. Funkční benchmarking – porovnání firem z různých odvětví nebo s různými činnostmi, přinášející firmě nové návrhy na zlepšení.
4. Generický benchmarking – srovnává jednotlivé činnosti u firem, které jsou nezávislé na odvětví.

Tato metoda v bakalářské práci nebude aplikována, neboť vyžaduje dlouhodobé vzájemné sledování a porovnání vlastních výsledků s výsledky konkurence. Nicméně o daná sportovní centra se nadále budu zajímat, a tak by nebylo od věci tuto metodu zařadit do diplomové práce.

4.2. Marketingový výzkum

V situaci, kdy se stále mění tržní prostředí (rozvoj technologií, stále se měnící konkurence, změna potřeb zákazníků, atd.), je pro efektivní marketingová rozhodnutí či stanovení nových marketingových strategií nezbytné učinit marketingový výzkum (identifikace a analýza informací), který slouží k poznání a porozumění trhu a potřeb zákazníků, identifikování budoucího vývoje (příležitostí a hrozeb) a formulování směrů marketingové činnosti.

Kotler definuje marketingový výzkum jako „systematické plánování, shromažďování, analyzování a hlášení údajů a zjištění jejich důležitosti pro specifickou marketingovou situaci, před níž se ocitla firma.“³⁵

4.2.1. Proces marketingového výzkumu

1. Určení problému a cíle výzkumu – každý zadavatel musí umět jasně stanovit problematiku, kterou chce pomocí výzkumníků vyřešit. Při stanovení cílů si musíme dát pozor na počet cílů (široké zacílení přináší náklady, úzké zacílení může přehlédnout důležité alternativy). Cíle mého marketingového výzkumu jsou obsaženy v kapitole 2. Cíle a úkoly práce.

Nejdůležitější částí této fáze je vytvoření tzv. „předvýzkumu“. Je to projekt, jenž obsahuje veškerá potřebná fakta vztahující se k výzkumnému úkolu. Obsahuje cíle výzkumu a přesné řešení výzkumné otázky, stanovení

³⁵ KOTLER, P., KELLER, K. L. *Marketing Management*. 2007. str. 140

výzkumných metod a technik, určení předpokládaného průběhu akcí a rozpočet výdajů.

„Předvýzkum“ ověřuje vhodné stanovení výzkumných metod a technik, upozorňuje na nedostatky výzkumu, které by se mohly projevit v podobě zbytečných vysokých nákladů.

2. Zdroje dat – při marketingovém výzkumu využíváme dva typy dat:

- Sekundární data – jsou taková data, která již byla shromážděna někým jiným pro jiný účel a která jsou stále k dispozici.

Můžeme rozlišovat dva typy sekundárních dat: **vnitřní** (provozní evidence - firemní informace o cenách produktů, zápisy z obchodních jednání, archivované korespondence se zákazníky, atd.), **vnější** (ostatní zdroje vyskytující se mimo firmu – internet-online databáze, obchodní zdroje-informace z obchodních setkání, průmyslové orgány, tisk, zprávy marketingového výzkumu)

- Primární data – data, která jsou shromážděna pro konkrétní účel. Získáváme je prostřednictvím terénního sběru dat – našeho vlastního výzkumu.

V této práci využiji především primárních dat, získaných z vlastního výzkumu, a sekundárních dat, která mi budou poskytnuta od vedoucích jednotlivých sportovních zařízení či na obecních úřadech, pod která tato zařízení spadají.

3. Metody a techniky sběru dat – tuto fázi rozdělujeme na dvě základní skupiny:

- Kvantitativní výzkum - dotazování – využíváme při sběru dat u velkého množství respondentů (výzkumy veřejného mínění). Měření aspektů trhu a populace spotřebitelů.

Formy dotazování: osobní, písemné, telefonické, elektronické.

- Kvalitativní výzkum – slouží ke sběru menšího množství dat. Tato data se zabývají problémem do hloubky. Získáváme je od respondentů, kteří

jsou fundovaní nebo to mohou být odborníci v problému či respondenti, na jejichž postojích, hodnoceních nebo závěrech nám zleží.

Metody sběru dat kvalitativního výzkumu: hloubkové interview, ohnisková skupina, panelové šetření, projektové techniky, pozorování, experiment.

V práci využiji kvantitativního výzkumu ve formě písemného či osobního dotazování za účelem zjištění spokojenosti zákazníků s poskytovanými službami vybraných sportovních zařízení v konkurenčním prostředí oblasti Středního Povltaví, ale i kvalitativního výzkumu metodou hloubkového interview s vedoucími jednotlivých sportovních zařízení.

4. Určení vzorku – stanovení velikosti vzorku (doporučeno 400-500 respondentů – větší vypovídající hodnota), určení postupu pro zařazení respondentů do vzorku – 2 typy: **vzorky s částečně ovlivněným výběrem** – výběr respondentů je dán okolnostmi, není příliš reprezentativní, ovlivněn výzkumníkem (vzorek dostupný, vzorek záměrný, vzorek skupinový), **vzorky s neovlivněným výběrem** – používá se pro velké reprezentativní výzkumy, prováděno jednoduchým náhodným výběrem ze všech obyvatel (systematický vzorek, dělený vzorek, územní vzorek).

V mém marketingovém výzkumu bude vzorek respondentů pro dotazování vybrán pomocí částečně ovlivněného výběru, záměrného výběru, který bude zobecněn na celý základní soubor. Základní soubor v tomto případě budou všichni zákazníci zkoumaných fitness center. Předpokládaný počet získaných a platných (validních) dotazníků je 200, pro splnění podmínky reprezentativnosti výzkumu.

5. Sběr dat – realizační fáze marketingového výzkumu, při které se zaměříme na vlastní sběr informací. Do marketingového výzkumu zapojíme nové spolupracovníky (pozorovatele, tazatele, moderátory, operátory), které obeznamíme se zkoumanou problematikou. Nejdůležitější v této fázi je vhodně zorganizovat sběr údajů (koordinace a řízení všech činností spolupracovníků).

Plánovaný sběr dat by se měl uskutečnit v průběhu dvou zimních měsíců (leden a únor 2011).

6. Zpracování a analýza dat – v této fázi provádíme kontrolu shromážděných údajů pomocí validity (přesnosti) a rentability (spolehlivosti). Dalším dílčím krokem je klasifikování získaných informací. Tyto informace zpracujeme pomocí tzv. statistického výpočetního prostředí (EXCEL, aj.). Po úspěšném analyzování výsledků každé proměnné se pouštíme do hlubších analýz, které zkoumají větší počet proměnných najednou (četnost zjištěných odpovědí, úroveň, variabilitu a také závislosti mezi jednotlivými proměnnými).
7. Zpracování a interpretace závěrečné zprávy – poslední fáze marketingového výzkumu, kde jsou zpracovány naše závěry a navržena doporučení. Každá závěrečná zpráva by měla mít jasnou strukturu, měla by být srozumitelná, v logické sekvenci (uspořádání informací podle významu), všechna důležitá východiska by měla být výrazně vyznačena. Dále v závěrečné zprávě nesmí chybět informace o vzájemné provázanosti našich závěrů s praktickými problémy zadavatele. Pokud se v závěrečné zprávě vyskytují čísla, uvádí se v procentech. Pro přehlednost jsou často využívány grafy, diagramy či tabulky.

4.2.2. Hlubkové interview

Patří do kvalitativního výzkumu. Tento způsob získávání informací se používá v situacích, kdy chceme daný problém rozebrat přímo s odborníkem či s osobou, která je velice dobře seznámena s konkrétní situací. V mém případě to jsou vedoucí fitness center. Rozhovor bývá spíše delší, nestrukturovaný (tazatel sám určuje pořadí a obsah otázek, ale dodržuje stanovené rámcové cíle), z očí do očí. Tazatel by měl umět naslouchat a samozřejmě by měl umět navodit atmosféru, která respondenta přiměje k otevřené diskuzi o zkoumaném problému. Z rozhovoru se velmi často pořizuje audiovizuální nahrávka. Hlubkové interview se připodobňuje k běžnému rozhovoru, i přesto většinou bývá velmi nákladné, neboť platíme tazatele i respondenta.

V práci bude sloužit především k analýze jednotlivých sportovních zařízení. Dále bude využito při rozboru názorů vedoucích a zákazníků na jednotlivé prvky marketingového mixu a na konkurenci.

4.2.3. Konstrukce dotazníku

Dotazník je soubor otázek, které jsou v určité posloupnosti, na něž respondenti odpovídají podle svého vlastního uvážení.

Při tvorbě dotazníku musíme v první řadě vytvořit seznam informací, které chceme pomocí dotazníku získat, stanovit způsob dotazování, přesně určit a vybrat cílové skupiny respondentů. Dále je velmi podstatné sestavení otázek dle požadovaných informací a v poslední řadě konstrukce celého dotazníku.

Každý dotazníkové šetření by mělo mít tzv. pilotáž, malý předvýzkum, který předložíme malému počtu respondentů (zhruba 30 respondentům), za účelem získání předběžných informací o daném problému, zjištění funkčnosti vytvořeného dotazníku a objevení případných nedostatků, které by mohly ovlivnit celý výzkum. V případě, že nám pilotáž přinese žádoucí informace, můžeme ji zahrnout do výzkumu.

Mému marketingovému výzkumu bude předcházet pilotáž na vzorku zhruba 20 respondentů, zahrnujících několik věkových skupin.

Typy otázek:

- Otevřené otázky - tento typ otázek vybízí respondenta k volné, obsáhlé odpovědi. Respondent sám vyjadřuje své názory či postoje podle svého vlastního uvážení a není ničím omezován. Tento způsob bývá velice náročný na zpracování a na samotného respondenta klade větší nároky, nicméně výzkumníkům přináší širší rozsah informací, zabírá se zkoumaným problémem více do hloubky.
- Uzavřené otázky - respondent má na výběr z předepsaných variant odpovědí, které mohou být dvojího typu. Alternativní - respondent má k dispozici dvě odpovědi (ano - ne), selektivní - respondent vybírá 1 nebo více odpovědí z většího množství možných variant. Uzavřené otázky se nejlépe zpracovávají, ale přinášejí často problémy díky nedostačujícímu množství variant odpovědí, kdy respondent musí označit odpověď, která přímo neodpovídá jeho názoru či postoji.

- Polo - uzavřené otázky - kombinují uzavřené odpovědi s otevřenou otázkou. Jsou lépe zpracovatelné a zároveň dovolují respondentům odpovědět dle vlastního uvážení.

Škálování = rozšířený postup určený k převádění nesouměřitelných znaků na znaky měřitelné. Používá se převážně k oceňování (př. hodnocení kvality pomocí číselné hodnoty), k třídění, aj. U škálování používáme především grafické (smajlíky), číselné (1, 2, 3, 4, 5) a verbální odpovědi (velmi dobrý, dobrý, nevím, špatný, velmi špatný).

Při formulování otázek bychom měli dodržovat určitá pravidla: otázky by měly být pokládány přímo, jednoduše a konkrétně, tazatelé by měli užívat známý slovník pro cílovou skupinu respondentů, krátké otázky a jednovýznamová slova, aby jim respondent správně porozuměl. Je velice nezbytné, aby tazatelé vyloučili otázky s jednoznačnou odpovědí, zdvojené, sugestivní a zavádějící, nepříjemné, negativní a motivační otázky a aby vyloučili odhady. Tato pravidla pomohou respondentovi lépe porozumět dotazované otázce a povedou tedy i k žádoucím odpovědím.

Strukturovanost dotazníku

- Strukturovaný – jasně a pevně stanovená logická struktura, obsah a sled otázek se dodržuje velmi striktně, používají se uzavřené otázky s velkým počtem možností při odpovědi. Velmi snadné zpracování, nicméně informační hodnota je velmi nízká.
- Polo – strukturovaný – respondent má větší možnost volného vyjádření, neboť se zde používají polo – uzavřené nebo otevřené otázky. Tento typ dotazníku je velmi náročný na zpracování.

Konstrukce celého dotazníku

Správně konstruovaný dotazník by měl mít, ještě před první otázkou, název a tzv. průvodní či motivační dopis, jinde nazývaný jako tzv. společenská rubrika, kde by nemělo chybět oslovení respondenta, požádání o vyplnění, vysvětlení cíle a důležitosti výzkumu, zdůraznění důležitosti respondenta, motivování k odpovědím, slíbení anonymity a nezneužití údajů, specifikování způsobu vyplňování, stanovení data uzavěrky, poděkování za spolupráci, představení výzkumného týmu a podpis. Poté

následuje sled otázek, které jsou v dotazníku v následujícím pořadí. Úvodní otázky (kontaktní otázky), které se snaží navázat kontakt, zaujmout a získat důvěru respondenta pomocí snadných a zajímavých otázek. Věcné (meritorní) otázky se týkají přímo daného problému (jsou jádrem dotazování). Rozdělují se na zahřívací (obecnější) a specifické otázky (dostávání se k jádru). Filtrační otázky umožňují racionální stavbu dotazníku a zajišťují, aby na konkrétní otázky odpovídali ti respondenti, od kterých vyžadujeme určité informace. Identifikační otázky jsou pokládány na závěr celého dotazníku a zaměřují se na charakteristiky respondenta (věk, pohlaví, aj.).

V práci využiji dotazník polo-strukturovaný se zaměřením na otázky uzavřené a pro získání bližších informací použiji otázky otevřené či polo-uzavřené. Při konstrukci otázek se budu řídit výše uvedeným postupem.

5. Analýza cílového trhu služeb zařízení pro regeneraci a rekondici

V této kapitole se zaměřím na konkurenční prostředí Středního Povltaví, provedu rozbor tohoto prostředí a následně analyzuji jednotlivá sportovní centra - Multifunkční centrum Štěchovice (dále MFC) a Sportovní halu Davle (dále ShD), která tvoří právě toto konkurenční prostředí.

5.1. Konkurenční prostředí – oblast Střední Povltaví

Tato oblast vytváří konkurenci z hlediska poskytovaných sportovních a regeneračních služeb, které se nacházejí ve velké blízkosti a jsou pro zákazníka zhruba stejně dostupné.

5.1.1. Obecná charakteristika mikroregionu Střední Povltaví

Oficiální název mikroregionu: Svazek obcí Střední Povltaví

Vznik mikroregionu: 15. 12. 2001

Seznam obcí: Buš, Davle, Hradištko, Měchenice, Slapy, Štěchovice

Rozloha obcí mikroregionu: 6203,5ha

Počet obyvatel mikroregionu: 6249 (Buš 292, Davle 1325, Hradištko 1585, Měchenice 679, Slapy 748, Štěchovice 1620)

Tento mikroregion se nachází ve Středočeském kraji v okrese Praha-západ. Vznikl za účelem koordinování celkového rozvoje území mikroregionu na základě společné strategie.

Pro potřebu této bakalářské práce se zabývám sportovními službami mikroregionu Střední Povltaví.

Oblast Povltaví je ideální turistická oblast, která především v letních měsících naláká velké množství cyklistů, pěších turistů, ale i rekreantů. Dále se zde nachází několik sportovišť, která jsou otevřená pouze v létě. Mezi tato sportoviště patří tenisové kurty v Měchenicích, tenisové kurty na Hradištku, tenisové kurty ve Třebenicích (část městyse Štěchovice), tenisové kurty, nacházející se u trampských osad okolo řeky Kocáby a další víceúčelová hřiště. K méně obvyklejším patří jízdárny, ty se v oblasti

Středního Povltaví nachází dvě. Dále musím jmenovat možnost využití hradištské sokolovny. Nedílnou součástí jsou v této oblasti sportovní kluby či oddíly, především fotbalové. FK TJ Štěchovice, hrající v současné době krajský přebor, zahrnuje 4 mládežnické a 3 mužské týmy, dále také Slavoj Davle, Slovan Hradištko a další. Ještě musím zmínit tu skutečnost, že v této oblasti, téměř v každé obci, působí hned několik fotbalových týmů od dětí až po seniory. Všechna tato sportoviště, kluby, atd. vytvářejí konkurenční prostředí v oblasti sportu v tomto mikroregionu. Nicméně v bakalářské práci jsem se zaměřila na marketing sportovních služeb, tedy na dvě sportovní centra, která poskytují zákazníkovi větší nabídku rekondičních i regeneračních služeb a jsou svého druhu v oblasti jediná, Multifunkční centrum Štěchovice a Sportovní hala Davle, které působí v této oblasti již několik let. Obě tato fitness centra jsou provozována celoročně, kdežto ostatní jmenované sportovní služby pouze sezónně. Na základě těchto skutečností právě tato dvě sportovní centra tvoří konkurenční prostředí v sektoru sportovních služeb v tomto regionu.

5.2. Analýza marketingu Multifunkčního centra Štěchovice

V této kapitole se postupně seznámíme s jedním ze zkoumaných sportovních zařízení, a to s Multifunkčním centrem Štěchovice. Nejdříve se zmíním o obecných náležitostech sportovního centra, o marketingovém mixu, finanční situaci, atd. Posléze analyzuji makroprostředí zmíněného centra. A nakonec, pomocí SWOT analýzy, rozeberu silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby tohoto sportovního zařízení.

5.2.1. Obecná charakteristika Multifunkčního centra Štěchovice

Majitel: městys Štěchovice

Provozovatel: městys Štěchovice

Adresa MFC: Prof. Lista 393, 25207 Štěchovice

Vedoucí MFC: PhDr. Romana Čandová

Vznik: 2006

Multifunkční centrum Štěchovice se nachází v malebném údolí řeky Vltavy, v krásném a klidném prostředí v blízkosti Prahy (zhruba 30km). Spojení do Štěchovic je velmi dobré. Příměstská autobusová doprava, linky 338, 361 a 390, jezdí do Štěchovic téměř každých 15 minut ve špičce, mimo špičku každých 30 minut. Osobním

automobilem se do Štěchovic dostaneme po silnici II. třídy (č. 102) zhruba za 25 minut. Pro turisty je však velkým zážitkem doprava lodní, která funguje od května do září, pouze o víkendech a svátcích.

5.2.1.1. Cíle Multifunkčního centra

- zajistit v příštích letech ziskovost MFC (snížit náklady, zvýšit příjmy)
- udržet stávající klientelu a rozšířit ji o 10%
- spolupráce s okolními firmami
- spolupráce se sportovními kluby
- spolupráce se vzdělávacími institucemi
- spolupráce se Společností pro podporu lidí s mentálním postižením v ČR, o.s. Centrum služeb Hvozdy
- práce s mládeží
- odtržení mladých lidí od života na ulici
- začlenit seniory do společnosti pomocí zájmových, kulturních akcí či cvičení pro starší
- klást větší důraz na kvalitu

5.2.1.2. Cílový segment zákazníků Multifunkčního centra

Multifunkční centrum se zaměřuje na určité segmenty zákazníků pomocí poskytovaných služeb, snaží se vyjít vstříc všem věkovým skupinám (od předškolního věku až po seniory), neboť toto centrum vzniklo na podporu rozvoje kultury a především sportu ve Štěchovicích. Jako celek však nemá žádné vyhraněné segmenty obsluhovaných zákazníků. I v případě soukromého fitness by zacílení na určitý segment zákazníků nemělo smysl, tato oblast je příliš malá, a tak jsou jednotlivá zařízení ráda za každého zákazníka.

5.2.1.3. Marketingový mix Multifunkčního centra

Produkt – Nabídka poskytovaných služeb je v MFC poměrně široká. Celý komplex se dělí na tři části. Venkovní prostory zahrnují tenisový kurt s antukou, který je od loňského roku využitelný i v zimních měsících díky nové, zastřešující nafukovací hale. Tato hala byla vystavěna na základě poskytnutých dotací od střeďočeského kraje v roce

2010. Dále se v externích prostorách MFC nachází hřiště na beach volejbal, které je zákaznicky využíváno pouze v letních měsících. Návštěvnost tohoto sportoviště je však velmi nízká, a to i přesto, že v okolí nemá příliš velkou konkurenci. Dále zde můžeme najít víceúčelové hřiště s umělým povrchem, které zákazníci využívají na tenis, volejbal, nohejbal, badminton. Ke všem těmto sportovištím je možnost zapůjčení sportovního vybavení a k dispozici samozřejmě sociální zázemí v budově MFC. K MFC ještě patří dětské hřiště a víceúčelové hřiště s umělým povrchem na minifotbal, házenou či basketbal. Tyto dvě služby jsou poskytovány zdarma.

Vnitřní prostory MFC se dělí na 2 části. Sportovní část zahrnuje posilovnu, ve které můžeme najít zhruba 20 posilovacích strojů (seznam posilovacích strojů: rotoped 3x, stepper 2x, běžící pás, biceps, triceps, horní a spodní kladka, hyperextenze, lavice bench press, lýtka vsedě, multipres, polohovací lavice 2x, protisměrné kladky, předkopávání, zakopávání), dále místnost se slender life stoly, které využívají v MFC především návštěvníci starší 40 let. Slender life stoly představují způsob pohybové aktivity, která probíhá za pomoci rekondičních stolů, kde každý z nich je poháněn elektromotorem. Tyto stoly jsou vhodné pro ty, kteří mají problémy pohybového aparátu, trpí nadváhou či obezitou, jsou po úrazu či autonehodě. Cvičení probíhá za pomoci proškoleného personálu postupně na 7 stolech (sanbag table, leg table, sit up table, wais, tummy, hip table, stretch table, vibrator table, swim table), kde zákazník procvičí partii celého těla. Dále je zde k dispozici sauna (kapacita 6 osob), solárium, masáže, kosmetika, manikúra či pedikúra. Do kulturní části MFC patří ozvučený společensko - sportovní sál, ve kterém je možnost využití i diaprojektoru. V tomto sále se konají všechna skupinová cvičení (cvičení ženy, ladies dancing pro začátečníky, mírně pokročilé i pokročilé, zumba fitness, baby dancing pro děti 4-5let, 6-7 let, děti od 8 a více let, body styling, power joga, břišní tance, cvičení batolat, cvičení dětí, junior dancing – párové provedení dětí 8 a více let, dance aerobic, taneční kurz pro dospělé, taneční kurz pro dospělé speciál, divadelní dílna) - rozpis těchto cvičení najdete v přílohách této práce. Dále se zde konají také všechny kulturní akce (klub hostů – setkání se známými umělci či sportovci, pohádková odpoledne – představení pohádek amatérských a profesionálních souborů, velikonoční a vánoční trhy s doprovodným programem, maškarní plesy pro děti). Existuje i možnost pronájmu sálu na firemní setkání, školení, semináře či svatební a jiné rodinné oslavy. V této části MFC se ještě nachází bar s posezením, kde je možný nákup alkoholických i nealkoholických nápojů a

malého občerstvení. V těchto prostorách je možnost připojení na internet (Wi-Fi či veřejné internetové stanice). Posledními částmi komplexu jsou prostory sociálních služeb, jejichž provozovatelem je SPMP (Společnost pro podporu lidí s mentálním postižením) ČR Centrum služeb Hvozdy. Zde se nachází odborné sociální poradenství, sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi a sociálně terapeutická dílna. V celém areálu se čas od času konají akce pro osoby s mentálním postižením či pro žáky MŠ a ZŠ, jako např. paralympiáda pro osoby s mentálním postižením, Den integrovaného záchranného systému pro žáky MŠ a ZŠ.

Cena – MFC své ceny stanovuje víceméně podle své konkurence, ale také dle vlastního uvážení. MFC pro své zákazníky vytvořilo různé nabídky permanentek či slevových balíčků. Permanentky jsou buď v podobě počtu vstupů, kdy při zakoupení 10 vstupů je poslední 10. zdarma (1 vstup = 1 hodina). Tyto slevy fungují u tenisu, plážového volejbalu, víceúčelového hřiště nebo v podobě měsíčních permanentek do posilovny, kdy permanentka platí 1 měsíc s neomezeným počtem vstupů. MFC dále také nabízí slevové balíčky pro muže a ženy, které nabízí různé kombinace výše uvedených aktivit či jednu službu poskytnutou vícekrát. Tyto slevové balíčky mohou být poskytovány i ve formě dárkových poukazů. Všechny tyto slevy jsou poskytovány návštěvníkům MFC, firmám či školám v okolí, které tyto poukazy dávají svým zaměstnancům v rámci benefitů. Dětem do 15 let a seniorům je poskytována až 50% sleva.

Distribuce – Poloha tohoto sportovního centra není úplně ideální, neboť se nachází cca 10 minut chůze od autobusového nádraží, a tedy i od hlavní silnice. Je ale ve velmi krásné a klidné přírodě v blízkosti vodní elektrárny, což je naopak velmi pozitivní pro venkovní část sportovního centra. S ohledem na neanonymní prostředí vedoucí MFC předpokládá, že hlavními distributory budou právě návštěvníci, kteří o kvalitách poskytovaných služeb (např. o kladném přístupu personálu k zákazníkům) řeknou svým rodinným příslušníkům a ostatním přátelům. Ostatní zákazníci se snaží samo MFC přilákat pomocí propagace.

Propagace – I v této složce marketingového mixu se MFC snaží nezaostávat. Už při otevírání tohoto sportovního areálu využila jeho vedoucí co největší množství způsobů propagace, aby obeznámila potenciální zákazníky o nově otevřeném sportovním centru. Díky projektu Kraj vorařů – nová sportovně rekreační, ale i sociální

kapitola v dějinách obce Štěchovice, který byl spolufinancován Evropským sociálním fondem a státním rozpočtem České republiky, se MFC dostalo do povědomí široké veřejnosti. V únoru roku 2007 byl zpracován Marketingový plán propagace a publicity, který se týkal propagace výše zmiňovaného projektu a s ním i nově vybudovaného MFC. Tento marketingový plán obsahoval několik akcí, díky kterým se projekt i MFC zviditelnilo. Jedna z nich byl i Den s ČT, kdy se natáčela reportáž pro pořad Eurofundue na ČT 2. Pro velký úspěch se zde natočila další reportáž, jež byla vysílána v hlavním zpravodajském pořadu na ČT 1. Další akce řazené do marketingového plánu byly Slavnostní otevření multifunkčního centra, Den pro ženy, Den ekologie a další. Mezi ostatní způsoby propagace patří bezpochyby vlastní internetové stránky, které jsou propagovány i na oficiálních internetových stránkách obce, dále billboard, stojící na hlavní silnici, propagační letáky, které jsou rozváženy každý měsíc zhruba 80 km na 52 nástěnek, obecní časopis Proudý a v neposlední řadě místní rozhlas, který pravidelně informuje občany Štěchovic o kulturním dění v MFC. Dále je MFC propagováno ve školách a školkách v okolí.

Lidé – MFC v dnešní době zaměstnává 8 lidí (2 z nich jsou osoby s mentálním postižením, které jsou v MFC zaměstnány na částečný úvazek a vykonávají práci zahradníka a pomocné práce v bistro). Všichni tito zaměstnanci se snaží přistupovat k zákazníkovi velmi přívětivě, snaží se zákazníkovi vyjít vstříc, nicméně většina z nich nemá odborné znalosti a dovednosti, týkající se poskytovaných služeb, čehož si zákazníci velmi všímají (z dotazníkového šetření je zřejmé, že 40,7% všech respondentů MFC hodnotí odborné znalosti a dovednosti pouze jako vyhovující a dokonce 24,3% jako nevyhovující).

Proces – Provozní doba je téměř vyčerpávající, od 10.00 hod do 21.00 hod. Zákazník má možnost rezervací poskytovaných služeb, a to telefonicky, e-mailem nebo osobně v MFC. Zaměstnanci se snaží být zákazníkovi stále k dispozici.

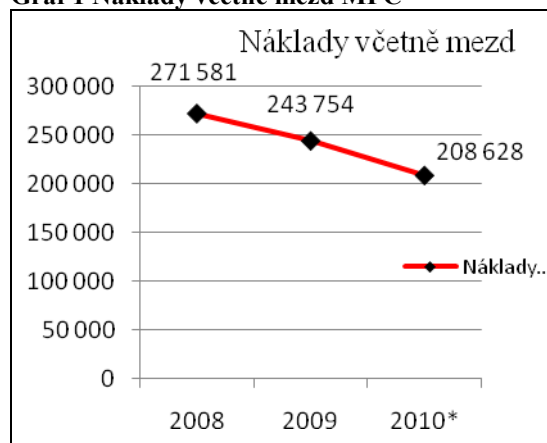
Prezentace – Prostory tohoto sportovního zařízení dříve sloužily jako vstupní hala a šatny k venkovnímu bazénu, který se ve Štěchovicích dříve nacházel. V roce 2006 proběhla rekonstrukce, se záměrem vybudování nového multifunkčního centra. Prostory tohoto centra jsou poměrně velké a moderně zařízené. Zaměstnanci si velmi zakládají

na čistém a esteticky upraveném prostředí. K zákazníkům přistupují přátelsky a dělají vše pro to, aby zákazník z MFC odcházel plně spokojen.

5.2.1.4. Finanční politika Multifunkčního centra

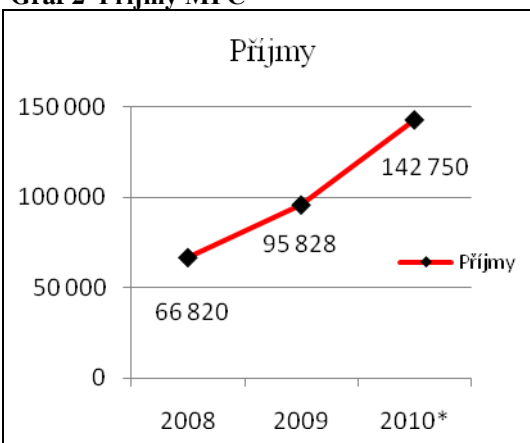
Stručný náhled na vývoj finanční situace v posledních letech můžeme spatřit na následujících grafech. Z grafů je zřejmé, že se každým rokem finanční situace velmi zlepšuje, nicméně MFC je stále ztrátové, přežívá tedy jenom díky dotacím od obce i kraje, které jsou MFC poskytovány. Avšak vedoucí tohoto centra se postupně snaží dělat jisté kroky, které by vedly ke zlepšení této situace. Zde je důležité podotknout, že takováto větší centra se v oblasti Středního Povltaví nemají šanci sama uživit, a to kvůli malému počtu zákazníků. Je sice pravda, že se počítá do budoucna s nárůstem počtu obyvatel v tomto mikroregionu z důvodu výstavby rodinných domů a bytů v okolí, přesto je otázkou, zda-li tento nárůst obyvatel bude dostačující.

Graf 1 Náklady včetně mezd MFC



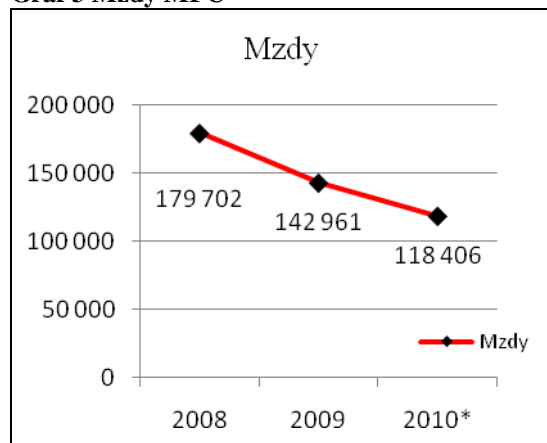
Zdroj: Multifunkční centrum Štěchovice (2010)

Graf 2 Příjmy MFC



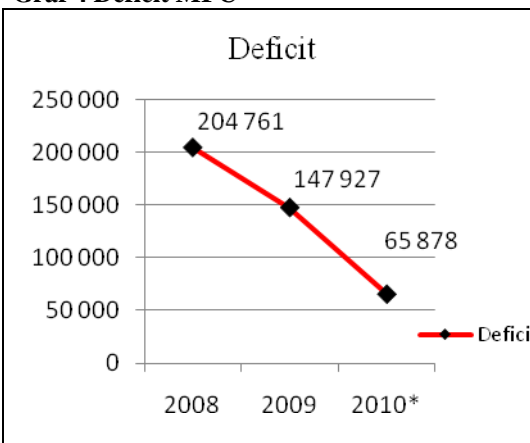
Zdroj: Multifunkční centrum Štěchovice (2010)

Graf 3 Mzdy MFC



Zdroj: Multifunkční centrum Štěchovice (2010)

Graf 4 Deficit MFC



Zdroj: Multifunkční centrum Štěchovice (2010)

5.2.2. PEST analýza Multifunkčního centra

V tabulce 1 je uvedena PEST analýza, která analyzuje makroprostředí (politické a legislativní, ekonomické, sociální a kulturní a technologické prostředí), Multifunkčního centra Štěchovice.

Tab. 1 PEST analýza MFC

Politické a legislativní prostředí	Ekonomické prostředí
MFC vzniklo jako projekt spolufinancovaný Evropským sociálním fondem a státním rozpočtem České republiky	světová finanční krize a s tím související zbrždění ekonomického růstu - špatná situace jednotlivých domácností
dotace při zaměstnávání zdravotně postižených - může změnit úprava legislativy	obec vyčleňuje na provoz MFC dotace
obecní volby mohou ovlivnit přístup k MFC - toto sportovní centrum provozuje městyš Štěchovice	MFC vzniklo jako projekt pro podporu vytváření nových pracovních míst pro osoby dlouhodobě nezaměstnané, pro osoby ohrožené dlouhodobou nezaměstnaností (převážně ženy pečující o děti do 15 let, osoby nad 50 let) a zejména pro osoby se zdravotním postižením
rozvoj satelitní výstavby v jednotlivých částech obce - Masečín, Třebenice	relativně nízká míra nezaměstnanosti
Sociální a kulturní prostředí	Technologické prostředí
relativně malá hustota osídlení	rozvoj technologií v oblasti sportu a regenerace
vysoké rozdíly v příjmech obyvatelstva	nové typy posilovacích a rehabilitačních strojů - slender life stoly
nízká dostupnost potenciálních zaměstnanců s požadovanými schopnostmi a dovednostmi	podpora regionu (krajská dotace) - výstavba zastřešené nafukovací haly
vysoké procento obyvatel dojíždí za zaměstnáním do Prahy, to vede k: - pozdní příjezdy zabraňují využití MFC - využití konkurence v Praze	nové trendy ve skupinových cvičeních
rodiče finančně podporují děti v zájmových činnostech v MFC, a tím omezují pravděpodobnost vstupu do místních problémových skupin	
snaha odtrhnout děti od počítačů	
utužení rodinných vztahů - společné sportovní aktivity	
možnost vyžití v místě bydliště	

odreagování se od každodenních starostí	
relaxace po pracovní době	
snaha integrovat zdravotně postižené osoby do společnosti	

Zdroj: Čmakalová (2011)

5.2.3. SWOT analýza Multifunkčního centra

SWOT analýzu jsem vytvořila na základě hloubkového rozhovoru s manažerkou Multifunkčního centra Štěchovice a dotazníkového šetření, ve kterém jsem se zaměřila především na marketingový mix služeb. V této SWOT analýze jsem poukázala na silné stránky MFC, díky kterým si MFC zajišťuje stálou klientelu, a tedy i stále rostoucí příjmy. Dále jsem zde upozornila na slabé stránky, určité nedostatky či chyby, které Multifunkčnímu centru brání v růstu. MFC by mohlo využít jistých příležitostí, jež by mohly do budoucna zajistit větší návštěvnost, a naopak zredukovat hrozby, kterých by se toto sportovní zařízení mělo vyvarovat nebo které by mohly v budoucnu narušit chod MFC.

Tab. 2 SWOT analýza MFC

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
zřizovatel obec (dotace)	malá oblast - omezený počet potenciálních zákazníků
dobrá dostupnost	slabá propagace
klidné prostředí uprostřed přírody	nízká návštěvnost v letních měsících
turistická oblast	chybějící spolupráce s hotelovým zařízením
nižší ceny některých služeb ve srovnání s Prahou	chybí osobní trenér
možnost občerstvení v baru uvnitř provozní budovy - alkoholické i nealkoholické nápoje	nedostatečné odborné znalosti a dovednosti obsluhujícího personálu
možnost vypůjčení sportovního vybavení	malý sortiment posilovacích zařízení
vlastní parkoviště před areálem MFC	chybí internetový rezervační systém
permanentky / slevové balíčky	chybí jednorázové slevy pro studenty či seniory
tenis - zastřešená nafukovací hala v zimních měsících	nedostatečně vybavené regenerační centrum (chybí alespoň malý bazén, whirlpool, atd.)
speciální nabídka služeb - slender life stoly	vysoké náklady na provoz
spolupráce se vzdělávacími institucemi (především v dopoledních hodinách)	kapitálová vybavenost a finanční stabilita závislá na dotacích

spolupráce se sportovními kluby - pronájem vnitřních i venkovních prostor areálu	pracovní příležitosti a studium se nacházejí výhradně v Praze
sociální služby - spolupráce se Společností pro podporu lidí s mentálním postižením v ČR, o.s. Centrum služeb Hvozdy	nedostatečná nabídka doplňkových služeb (omezená možnost nákupu sportovního oblečení a výživných nápojů)
prostory pro pořádání rozmanitých aktivit - svatby, vesnické slavnosti, předvolební kampaně, zasedání zastupitelstva, atd.	
kulturní události - divadla, besedy se známými osobnostmi, koncerty	
možnost využití služeb - masáže, kosmetika, manikúra, kadeřnictví, solárium, sauna	
možnost pronájmu vnitřních i venkovních prostor pro firemní teambuildingy či turnaje	
veřejná internetová stanice	
free hifi	
dětské hřiště	
menší víceúčelové hřiště s umělým povrchem	
Mateřské centrum - podpora maminek s dětmi	
dobré hygienické a estetické prostředí	
pozitivní přístup zaměstnanců k zákazníkům	
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
spolupráce se Společností pro podporu lidí s mentálním postižením v ČR, o.s. Centrum služeb Hvozdy	špatná doba, špatná ekonomická situace
rozšíření spolupráce se vzdělávacími institucemi (především v dopoledních hodinách)	nedostatečné odborné znalosti a dovednosti obsluhujícího personálu
rozšíření spolupráce se sportovními kluby - pronájem vnitřních i venkovních prostor areálu (např. tenisový oddíl TK Třebenice)	možnost ztráty dotací nedodržením sjednaných smluvních podmínek
nárůst počtu obyvatel v souvislosti s novou zástavbou v okolí	konkurence v okolí
	vznik nových konkurenčních zařízení
	relativní dostupnost Prahy

Zdroj: Čmakalová (2011)

5.3. Analýza marketingu Sportovní haly Davle

Tato kapitola se zabývá jedním ze zkoumaných sportovních zařízení, a to Sportovní halou Davle. Nejdříve se seznámíme s obecnými náležitostmi sportovního centra, s marketingovým mixem, atd. Posléze rozeberu makroprostředí zmíněného centra a nakonec, pomocí SWOT analýzy, poukážu na silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby tohoto sportovního zařízení.

5.3.1. Obecná charakteristika Sportovní haly Davle

Majitel: městys Davle

Provozovatel: Jan Laššák

Adresa ShD: Vltavská 297, 25209 Davle

Vedoucí: Jan Laššák

Vznik: 2001

Sportovní hala Davle se nachází na soutoku řeky Sázavy s Vltavou, zhruba 25 km jižně od Prahy, v okrese Praha – západ, ve středočeském kraji. Spojení do Davle je lepší než do Štěchovic, a to o jeden spoj. Příměstská autobusová doprava, linky 314, 338, 361 a 390, jezdí do Davle zhruba 5 krát za hodinu, mimo špičku je to pochopitelně méně časté. Osobním automobilem se do Davle dostaneme po silnici II. třídy (č. 102) zhruba za 20 minut. K soutoku Vltavy se Sázavou se však můžeme dostat i parníkem z Rašínova nábřeží v Praze, avšak pouze od května do září o víkendech a svátcích.

5.3.1.1. Cíle Sportovní haly

- zvýšit rentabilitu
- udržet stávající klientelu a rozšířit ji o 15%
- rozšířit nabídku poskytovaných služeb
- spolupráce s okolními firmami
- spolupráce se sportovními kluby
- spolupráce se vzdělávacími institucemi
- práce s mládeží

5.3.1.2. Cílový segment zákazníků Sportovní haly

Cílový trh ve ShD není nijak striktně stanoven. V oblasti Středního Povltaví není takové množství obyvatel na to, aby se ShD mohla zaměřit pouze na určitý segment zákazníků, jak to bývá v Praze (např. Fanatic studio – fitness centrum pouze pro ženy), a přivítá tedy každého dalšího zákazníka bez ohledu na jeho věk, bydliště, výši příjmu, postavení ve společnosti, chování či názory. Ale přesto mohu stručně charakterizovat nejčastějšího zákazníka ShD (muž, 27-40 let, žijící v mikroregionu Středního Povltaví, aktivní sportovec).

5.3.1.3. Marketingový mix Sportovní haly

Produkt – Sportovní hala Davle poskytuje zákazníkovi omezenější sortiment sportovních služeb než je tomu v MFC, avšak i tady jsou zákazníci z větší části spokojeni se stávající nabídkou. ShD nabízí možnost pronájmu víceúčelové haly pro skupiny i jednotlivce. V této víceúčelové hale se konají všechna skupinová cvičení (aerobic + zumba, body styling), kromě toho jsou zde každý týden pořádána sportovní klání, kdy se zákazníci ShD pravidelně schází na volejbal, badminton, sálový fotbal, florbal, nohejbal a další. Dále se v tomto sportovním zařízení nachází squash, který v oblasti do 25 km nemá konkurenci, infrasauna a posilovna, která čítá 22 posilovacích strojů. Ve ShD můžeme využít jednu „nadstandardní“ službu, která je v okolí velmi žádaná, a to osobní trenér, který zákazníkům nabízí sportovní diagnózu a vymýšlí rozmanité tréninkové plány pro jednotlivce i skupiny. K posledním službám, které ShD nabízí, je možnost posezení u baru, kde jsou zákazníkům poskytovány teplé i studené nápoje a možnost nákupu sportovního oblečení.

Cena – Cenu služeb ve ShD stanovuje vedoucí především podle konkurence, ale samozřejmě dle vlastního úsudku. ShD nemá příliš propracovanou nabídku permanentek či ostatních slev. Nabízí pouze měsíční permanentku do posilovny s neomezeným počtem vstupů a výhodné balíčky při využití sauny + jiné aktivity (squash, badminton, fitness). Další slevy jsou poskytovány předplatitelům, to se však týká pouze některých služeb (aerobic, squash).

Distribuce – Poloha tohoto sportovního zařízení je poměrně výhodná. ShD se nachází v centru obce Davle, poblíž autobusové zastávky, u hlavní silnice. ShD se snaží vytvářet

si „dobré jméno“ pomocí služeb, které jsou zde poskytovány, a také příjemným přístupem k zákazníkovi ze strany personálu. Vedoucí spoléhá na to, že právě díky dobře odvedené práci se dostane do povědomí dalších skupin zákazníků, a to tím, že návštěvníci Sportovní haly Davle budou sami distributory.

Propagace – ShD nemá téměř žádnou propagaci. Jediné, čeho si zákazník může všimnout, je billboard, který stojí u hlavní silnice, avšak není nijak zajímavý pro oko potenciálního zákazníka (je úplně stejný jako billboard propagující MFC, stojící ve Štěchovicích). Webové stránky ShD jsou velmi skromné, nedostačující. ShD sází především na propagaci ve svých prostorách. Největší důraz zde přikládají na osobní kontakt. Vedoucí tohoto sportovního zařízení se snaží zákazníky přesvědčit, že je právě toto fitness centrum to pravé a to nejlepší pro ně samé i pro jejich přátele.

Lidé – Vedoucí ShD je jediným zaměstnancem na plný úvazek, dalšími zaměstnanci jsou členové rodiny – manželka a syn, kteří ve ShD pracují pouze na částečný úvazek, avšak všichni jsou velmi zainteresováni do chodu fitness centra, neboť zisky ShD se rovnají příjmům do rodinné kasy, a tak je pochopitelné, že se vynasnaží uspokojit zákaznickou požadavku a přání, aby si zajistili stálou klientelu či si ji rozšířili. Vedoucí má velmi dobré znalosti a dovednosti v oblasti sportu, k zákazníkům se chová přátelsky, je vlídný a zdvořilý.

Proces – Provozní doba je sice v dopoledních hodinách omezená, nicméně vedoucí ShD nabízí možnost provozu některých služeb (squash, badminton, víceúčelová hala a fitness pro nejméně 3 osoby) i mimo otevírací dobu, avšak musí to být s vedoucím domluvené minimálně 24 hodin předem. Všichni zaměstnanci se snaží být zákazníkovi, pokud je to v jejich silách, plně k dispozici. Podle vyžádání zákazníka vedoucí ShD vytváří individuální i kolektivní tréninkové plány.

Prezentace – Mezi největší přednosti tohoto sportovního centra patří přátelská a domácí atmosféra. Těmito přednostmi se ShD snaží svému okolí konkurovat a velmi si na nich zakládá. K dalším důležitým prvkům při prezentaci tohoto sportovního centra patří čistota, pohodlí, kvalita jednotlivých poskytovaných služeb i kvalita vybavení. ShD je menšího charakteru, a co se týče prostor, jsou plně využity.

5.3.2. PEST analýza Sportovní haly

V tabulce 3 je uvedena PEST analýza, která zachycuje makroprostředí (politické a legislativní, ekonomické, sociální a kulturní a technologické prostředí), Sportovní haly Davle.

Tab. 3 PEST analýza ShD

Politické a legislativní prostředí	Ekonomické prostředí
majitelem Sportovní haly Davle je Městys Davle, provozovatelem tohoto zařízení je soukromá osoba	světová finanční krize a s tím související zbrždění ekonomického růstu - špatná situace jednotlivých domácností
smluvně ošetřena provozní doba	obec stanovuje výši pronájmu
obecní volby mohou vést k revizi smluv s nájemcem	relativně nízká míra nezaměstnanosti
rozvoj satelitní výstavby v jednotlivých částech obce -Sloup, Hvozdnice, Petrov	
Sociální a kulturní prostředí	Technologické prostředí
relativně malá hustota osídlení	rozvoj technologií v oblasti sportu a regenerace
vysoké rozdíly v příjmech obyvatelstva	využití moderních metod vedení tréninku
vysoké procento obyvatel dojíždí za zaměstnáním do Prahy, vede k: - pozdní příjezdy zabraňují využití ShD - využití konkurence v Praze	podpora regionu (krajská dotace) - rekonstrukce víceúčelové haly
utuzení rodinných vztahů - společné sportovní aktivity - víceúčelová hala	sportovní diagnostika
odreagování se od každodenních starostí	
relaxace po pracovní době	

Zdroj: Čmakalová (2011)

5.3.3. SWOT analýza Sportovní haly

Při sestavování této SWOT analýzy jsem vycházela z výsledků dotazníkového šetření a z rozhovoru s vedoucím Sportovní haly Davle. Nejdříve jsem se zaměřila na silné a slabé stránky sportovního zařízení, které ve velké míře ovlivňují chod tohoto sportovního centra. Posléze jsem upozornila na jednotlivé příležitosti a hrozby, které by v budoucnu mohly ovlivnit činnost ShD.

Tab. 4 SWOT analýza ShD

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
dobrá dostupnost	malá oblast - omezený počet potenciálních zákazníků
klidné okolní prostředí	malý sortiment posilovacích zařízení
příznivé ceny	nedostatečná nabídka skupinových cvičení
možnost občerstvení v baru uvnitř provozní budovy - iontové nápoje i nealkoholické nápoje	nedostatečná propagace (propagace pouze ve fitness centru)
rodinná atmosféra - osobní přístup	chybí jednorázové slevy pro studenty či seniory
možnost využití služeb osobního trenéra	nepropracovaný a neaktuální web
sportovní diagnóza	chybí internetový rezervační systém
regenerace - infrasauna	nedostatečně vybavené regenerační centrum
možnost vypůjčení sportovního vybavení	nedostatek personálu s odbornými znalostmi
možnost pronájmu víceúčelové haly - pestrý sortiment aktivit (sálový fotbal, florbal, basketbal, volejbal, nohejbal, badminton, aj.)	pracovní příležitosti a studium se nacházejí výhradně v Praze
squashový kurt - jediný v okolí	omezený pronájem víceúčelové haly v době školní výuky
vlastní parkoviště před areálem	
měsíční permanentky / výhodné balíčky	
příjemné prostředí fitness centra	
dobrá nabídka doplňkových služeb (možnost nákupu sportovního oblečení a výživných nápojů)	
možnost využití některých služeb i mimo provozní dobu (squash, badminton, hala, fitness)	
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
rozšíření sortimentu poskytovaných služeb	špatná ekonomická situace
navázání spolupráce se sportovními kluby v okolí	pronájem prostor fitness centra od obce
navázání spolupráce s firmami v okolí	nedostatek finančních zdrojů
nárůst počtu obyvatel v souvislosti s novou výstavbou v okolí	nedostatek kvalitního personálu
efektivnější využití sportovního areálu pro rozvoj sportovní mládeže	nově vznikající sportovní zařízení (výstavba nového sportovního areálu se třemi squashovými kurty)
	sportovní kluby, sportovní kroužky ve škole, fitness centra a jiná sportovní centra v okolí
	relativní dostupnost Prahy

Zdroj: Čmakalová (2011)

6. Výsledková část

V této kapitole jsou prováděny jednotlivé rozborů výsledků dotazníkových šetření, znázorněných pomocí grafů a tabulek, podle segmentů zákazníků pro jednotlivá fitness centra, a výsledků z hloubkových interview.

Dotazníkové šetření bylo prováděno v průběhu ledna a února tohoto roku. Využila jsem k tomu písemné dotazování, které bylo prováděno formou dotazníků, zanechaných v jednotlivých fitness centrech, či osobním dotazováním. Dotazník byl polo-strukturovaný se zaměřením na otázky uzavřené a pro získání bližších informací jsem použila otázky otevřené či polo-uzavřené. Celkem zahrnoval 20 otázek.

Vzorek respondentů byl vybrán pomocí částečně ovlivněného výběru, záměrného výběru, který byl zobrazen na celý základní soubor. Základním souborem v tomto případě byli všichni zákazníci zkoumaných fitness center. Skutečně získaných dotazníků bylo přes 300, nicméně do výzkumu jsem mohla zahrnout pouze 285 validních dotazníků, a to z důvodu neúplného či chybného vyplnění. Z nich bylo 177 dotazníků z MFC (ženy do 40 let – 65 respondentek, ženy nad 40 let – 39 respondentek, muži do 40 let – 52 respondentů, muži nad 40 let – 21 respondentů) a 108 dotazníků ze ShD (ženy do 40 let – 37 respondentek, ženy nad 40 let – 11 respondentek, muži do 40 let – 46 respondentů, muži nad 40 let – 14 respondentů).

Před provedením dotazníkového šetření byl proveden předvýzkum, tzv. pilotáž, které se zúčastnilo 18 respondentů. Tento předvýzkum sloužil k ověření funkčnosti mnou vytvořeného dotazníku a k případné úpravě otázek. V pilotáži jsem neshledala žádné nesrovnalosti, a tak jsem ji zahrnula do dotazníkového šetření.

Všechna data z jednotlivých dotazníků byla zpracována pomocí Microsoft Office Excel. Výsledky dotazníkových šetření jsou zpracovány v jednotkových hodnotách za jednotlivé segmenty, stanovené podle věku (ženy do 40 let, ženy nad 40 let, muži do 40 let a muži nad 40 let). Všechny tyto výsledky jsou v grafickém či tabulkovém znázornění se slovním vysvětlením v této kapitole.

6.1. Výsledky výzkumu podle jednotlivých segmentů zákazníků Multifunkčního centra Štěchovice

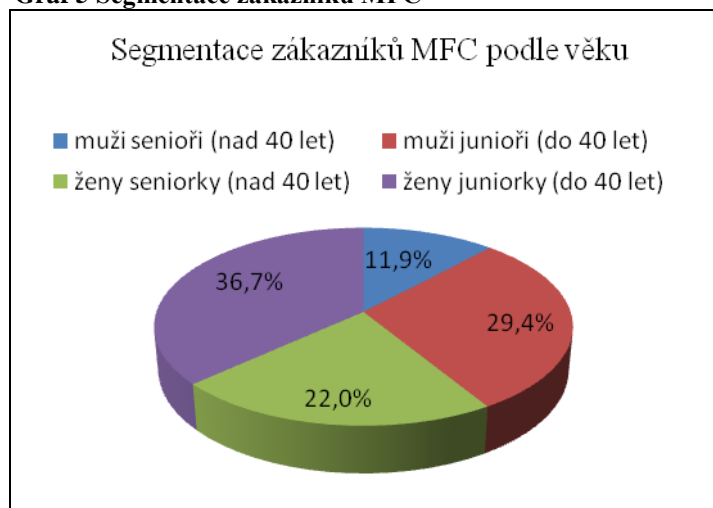
V této části jsem se zaměřila na vybrané otázky z dotazníkového šetření Multifunkčního centra Štěchovice, které jsem podrobněji rozebrala podle jednotlivých segmentů.

1. Otázka: Vaše pohlaví, váš věk

Tyto dvě otázky mi pomohly při rozdělení zákazníků na jednotlivé segmenty, které jsem rozdělila na ženy seniorky (ženy nad 40 let), ženy juniorky (ženy do 40 let), muže seniory (muži nad 40 let) a muže juniory (muži do 40 let).

Segmenty respondentů jsou znázorněny na grafu 5, který ukazuje, v jakém poměru jednotlivé segmenty zákazníků navštěvují MFC. Z grafu 5 je zřejmé, že nejvíce respondentů tvoří ženy do 40 let, a to téměř 37%, což odpovídá 65 zákazníkům. Ženám do 40 let jsou v patách muži do 40 let, kteří jsou zde ve 30% zastoupení. Ženy celkově navštěvují MFC více, zahrnují skoro 60% všech zákazníků MFC.

Graf 5 Segmentace zákazníků MFC



Zdroj: Čmakalová (2011)

2. Otázka: Vaše spádová oblast (bydliště), hodnocení dostupnosti MFC

Výsledky této otázky pro jednotlivé segmenty zákazníků MFC podle spádových oblastí byly zhruba stejné. Největší procento bylo zaznamenáno u místních zákazníků, okolo 40%. U mužů a žen nad 40 let zákazníci ze Štěchovic převýšili 50% hranici.

Tento výsledek je způsoben především usedlým způsobem života většiny starších lidí. Další početnou skupinou jsou zákazníci žijící v okolních vesnicích, v oblasti do 5 km, kteří tvoří zhruba 1/3 zákazníků. Výsledky této otázky velmi úzce souvisí s výsledky otázky, jak zákazníci hodnotí dostupnost MFC. Jelikož většina zákazníků bydlí přímo u zdroje nebo ve vzdálenosti do 5 km, bylo hodnocení dostupnosti MFC velmi pozitivní. Pro zhruba 80% respondentů je dostupnost MFC velmi dobrá až dobrá. Tyto výsledky jsou ovlivněné způsobem dopravy do sportovního centra. Velká část zákazníků používá vlastní automobil. Také autobusová doprava do Štěchovic na trase Praha – Štěchovice je dobrá, autobusy na této trase ve všední den jezdí takřka každých 15 minut. Avšak z okolních vesnic, které se na této trase nenacházejí, jsou spoje do Štěchovic spíše nevyhovující.

3. Otázka: Jak dlouho navštěvujete MFC?

Doba návštěvnosti poloviny zákazníků MFC je delší než rok. Dalších bezmála 20% respondentů navštěvuje MFC 1 rok. Z těchto výsledků vyplývá, že 3/4 zákazníků jsou zákazníci stálí.

4. Otázka: Kdy nejčastěji navštěvujete MFC? Vyhovuje Vám provozní doba?

Nejvyšší návštěvnost (zhruba 50%) MFC zaznamenává bezpochyby kolem 18. až 21. hodiny, kdy MFC často bývá přeplněno. Výsledky návštěvnosti jsou zapříčiněné především dobou průběhu skupinových cvičení, a kvůli pozdějším příjezdům ze zaměstnání či ze škol. Návštěvní doba u maminek s dětmi se pochopitelně trochu liší, zde poměrně velké procento (36,8%) navštěvuje MFC od 12 do 18 hodin.

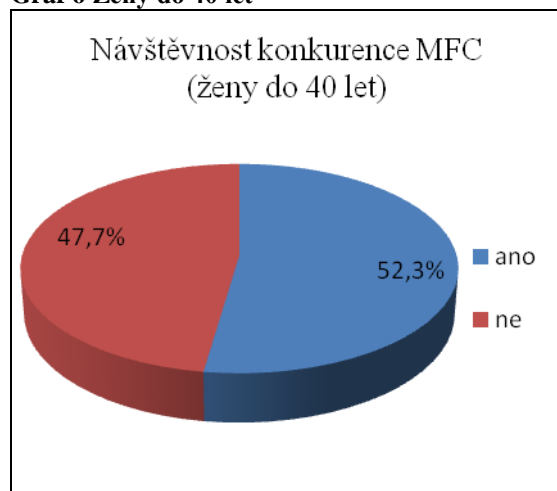
Provozní dobu, až na výjimky, hodnotí zákazníci MFC kladně. V případě, že zákazníkovi nevyhovuje provozní doba, měl v dotazníku možnost napsat, jaká provozní doba by mu nejlépe vyhovovala. U všech těchto respondentů jsem se setkala s návrhem prodloužení pracovní doby do 22 nebo do 23 hodin. Jedna zákaznice by dokonce přivítala časnější začátek o víkendech, tedy od 8 hodin. Provozní dobu hodnotí celkově 10 respondentů (5,6%) jako nevyhovující.

5. Otázka: Navštěvujete i jiná sportovní centra?

Velmi zajímavé výsledky mi pro jednotlivé segmenty přinesla otázka, zda-li zákazníci navštěvují i jiná sportovní centra, viz grafy 6 – 9. Největší procentuální rozdíl můžeme zaznamenat na grafu 8, kde je patrné, že muži do 40 let s velikou oblibou navštěvují kromě MFC i jiná sportovní centra, tedy 67,3% respondentů mužů do 40 let, což odpovídá 35 z 52 respondentů tohoto segmentu.

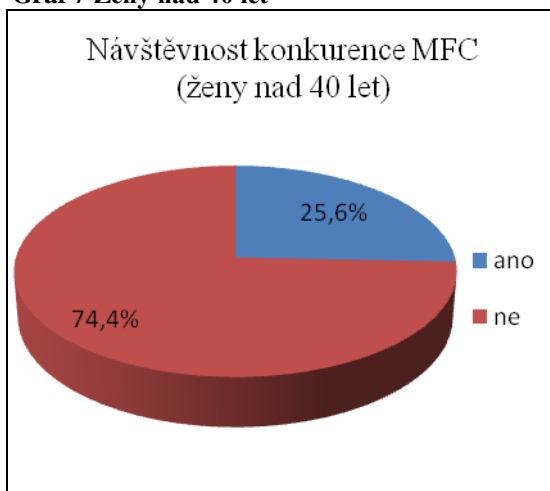
Grafy 6 – 9 Navštěvnost konkurence MFC

Graf 6 Ženy do 40 let



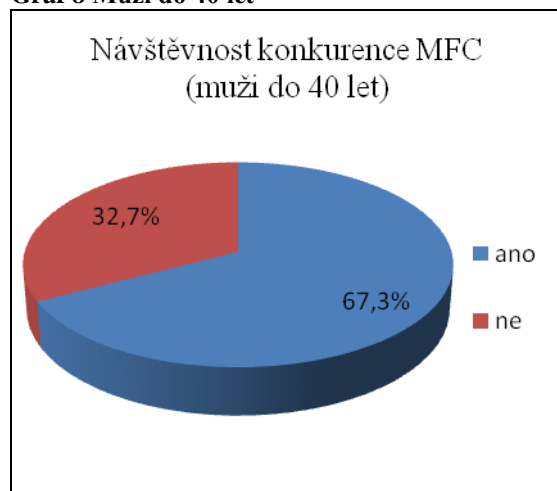
Zdroj: Čmakalová (2011)

Graf 7 Ženy nad 40 let



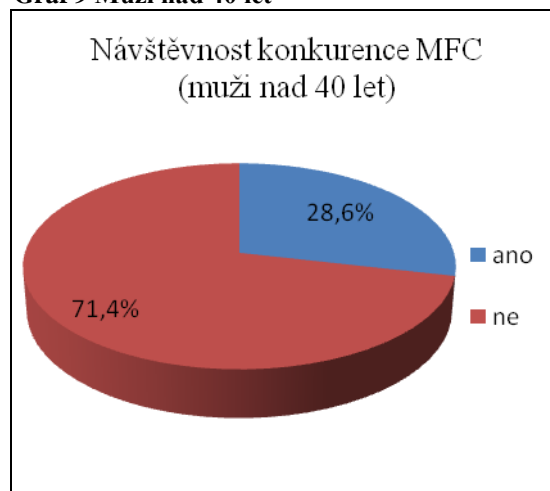
Zdroj: Čmakalová (2011)

Graf 8 Muži do 40 let



Zdroj: Čmakalová (2011)

Graf 9 Muži nad 40 let



Zdroj: Čmakalová (2011)

U žen do 40 let výsledky nejsou až tak markantní, ale i tady více jak polovina respondentek (52,3%) navštěvuje i jiná sportovní centra. Naopak je tomu u mužů a žen

nad 40 let, kteří se ve velké míře drží jednoho už vybraného sportovního centra, které navštěvují.

6. Otázka: Kterou/é z nabízených služeb využíváte?

V MFC je poměrně rozsáhlá nabídka sportů spíše pro ženy, neboť muži o ně téměř nejeví zájem. Jedná se o zumbu, aerobic, body styling, power joga a další.

U žen jsou jednotlivé sportovní aktivity využívány poměrně rovnoměrně. Avšak můžeme si zde povšimnout odlišností dle segmentů. Ženy do 40 let navštěvují spíše modernější skupinová cvičení, především zumbu, kterou navštěvuje 31 respondentek (tedy 17,9%). Mezi další velmi oblíbené aktivity patří taneční kurzy a aerobic. K velmi oblíbeným službám mezi ženami do 40 let patří také solárium, které navštěvuje 14,5% zákaznic. Ženy nad 40 let naopak navštěvují raději služby určené pro starší. Mezi tyto služby patří cvičení ženy, které si oblíbilo 18,8% návštěvnic, dále pak slender life stoly, power joga a taneční kurzy. Využití poskytovaných služeb MFC je uvedeno v tabulce 5.

Tab. 5 Využití poskytovaných služeb MFC

Služby	Ženy do 40 let	Ženy nad 40 let	Muži do 40 let	Muži nad 40 let
Tenis	6,4%	5%	24,5%	23,7%
Plážový volejbal	4%	1,3%	11,3%	5,1%
Posilovna	11,6%	3,8%	38,7%	32,2%
Aerobic	13,3%	3,8%	0%	0%
Zumba	17,9%	8,8%	0%	0%
Taneční kurzy	13,3%	11,3%	3,8%	6,8%
Slender life stoly	3,5%	16,3%	0%	13,6%
Sauna	10,4%	3,8%	13,2%	15,3%
Solárium	14,5%	1,3%	8,5%	3,4%
Body styling	2,9%	7,5%	0%	0%
Power jóga	0,6%	10%	0%	0%
Cvičení ženy	0%	18,8%	0%	0%
Badminton	0%	1,3%	0%	0%
masáž	1,7%	6,3%	0%	0%
kosmetika	0%	1,3%	0%	0%

Zdroj: Čmakalová (2011)

Jednotlivé segmenty u mužů se ve výběru aktivit téměř neodlišují. Nejvíce oblíbená je u mužů posilovna, která si získala více jak 38,7% respondentů u mužů do 40 let a 32,2% respondentů u mužů nad 40 let. Další velmi oblíbenou aktivitou u mužů je tenis, který si získal zhruba 1/4 mužů do 40 let a 1/4 mužů nad 40 let. Muži nad 40 let navíc navštěvují slender life stoly.

7. Otázka: Jak často využíváte nabízené služby?

Z tabulky 6 je zřejmé, že frekvence návštěvnosti jednotlivých aktivit v MFC není ovlivněna věkovou strukturou návštěvníků, ale jednotlivé výsledky se liší spíše podle pohlaví. Ženy nejvíce navštěvují jednotlivé aktivity jednou týdně. Tento výsledek může být ovlivněn rozmanitostí poskytovaných služeb v nabídce MFC. U mužů jsou poněkud odlišné výsledky. Tabulka 6 poukazuje na skutečnost, že muži do 40 let navštěvují jednotlivé aktivity častěji než muži nad 40 let. Zhruba 5% dotazovaných mužů do 40 let navštěvuje jednotlivou aktivitu více než třikrát týdně a 17,9% respondentů navštěvují jednotlivé služby dvakrát až třikrát týdně. Ostatní výsledky se velmi podobají.

Tab. 6 Frekvence návštěvnosti MFC

Frekvence návštěvnosti	Ženy do 40 let	Ženy nad 40 let	Muži do 40 let	Muži nad 40 let
více než 3x týdně	0%	0%	4,7%	0%
2x - 3x týdně	5,8%	10%	17,9%	5,1%
1x týdně	55%	63,8%	32,1%	33,9%
1x měsíčně	26,9%	13,8%	25,5%	30,5%
méně než 1x měsíčně	12,3%	12,5%	19,8%	30,5%

Zdroj: Čmakalová (2011)

8. Otázka: Odkud se nejčastěji dozvídáte o novinkách, či aktuální nabídce v MFC?

V této otázce jsem se snažila zjistit, jaký způsob propagace MFC nejvíce působí na zákazníka. Největší procento respondentů se o novinkách, či aktuální nabídce dozvídá právě z onoho sportovního centra od zaměstnanců a z nástěnek (dále z MFC), viz tab. 7. Dalším způsobem propagace, které MFC využívá, jsou reklamní letáky. Tento způsob propagace pravidelně sleduje 29 respondentů z celkového počtu 177 respondentů, nejvíce však ženy nad 40 let. Internetové stránky informují o aktuální nabídce převážně mladé lidi do 40 let. Poslední způsob propagace, vnímaný zákazníky, jsem shrnula do složky jiné zdroje, mezi které patří především přátelé, škola či zaměstnání. Na tuto propagaci MFC nevynakládá žádné finanční prostředky a vzhledem k tomu, že sportovní zařízení působí na vesnici, kde je velmi neanonymní prostředí, má tato propagace velký význam, zejména u mužů. 34,6% mužů do 40 let zaznamenává novinky, či aktuální nabídku služeb v MFC právě z těchto zdrojů, u mužů nad 40 let už je to pouze 19% respondentů.

Tab. 7 Propagace MFC

Forma propagace	Ženy do 40 let	Ženy nad 40 let	Muži do 40 let	Muži nad 40 let
MFC	43,1%	66,7%	36,5%	66,7%
internet	29,2%	10,3%	11,5%	0%
reklamních letáky	12,3%	23,1%	17,3%	14,3%
jiný zdroj	15,4%	0%	34,8%	19%

Zdroj: Čmakalová (2011)

9. Otázka: Jste spokojen/a se stávající nabídkou poskytovaných služeb?

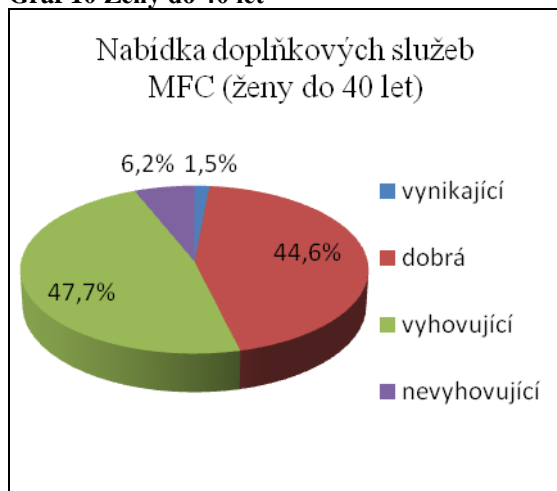
U této otázky se zaměřím především na záporné odpovědi, u kterých měli respondenti možnost upřesnit, s čím přesně nejsou spokojeni nebo co v MFC postrádají. Nepatrný zlomek respondentů nespokojených s nabídkou poskytovaných služeb byly ženy (okolo 10%). Ženy do 40 let by v první řadě uvítaly osobního trenéra, dále také více moderních skupinových cvičení (např. jumping, spinning, thai-box, kickbox aerobic, aj.) více posilovacích strojů na ženské problémové partie a více kroužků pro děti. Starší ženy (ženy nad 40 let) by také uvítaly osobního trenéra, dále zvětšení nabídky wellnes služeb, o whirlpool či malý bazén. Nespokojenost u mužů byla poněkud výraznější. Zhruba pro 1/4 mužských respondentů je nabídka poskytovaných služeb nevyhovující. A to z důvodů nedostatečného množství posilovacích strojů, chybějícího osobního trenéra v posilovně nedostatečné odborné znalosti a dovednosti personálu, nedostatku skupinových cvičení pro muže (např. box, kickbox či posilovací kruhová cvičení). Muži do 40 let by zde uvítali také spinning a muže nad 40 let by uspokojil bazén.

10. Otázka: Jak hodnotíte nabídku doplňkových služeb (možnost nákupu sportovního oblečení a výživných nápojů)?

Nabídku doplňkových služeb, viz grafy 10 – 13, nejlépe vnímají ženy do 40 let, ale ani ty ji nehodnotí příliš kladně. Většina respondentů se drží zlaté střední cesty 80 – 90% všech respondentů hodnotí nabídku doplňkových služeb jako dobrou nebo vyhovující. Největší rozpory můžeme spatřit u žen nad 40 let na grafu 11, kde respondenti využili celou škálu možností. 12,8% návštěvníků ohodnotilo doplňkové služby jako nevyhovující a naopak 12,8% zákazníků jako vynikající.

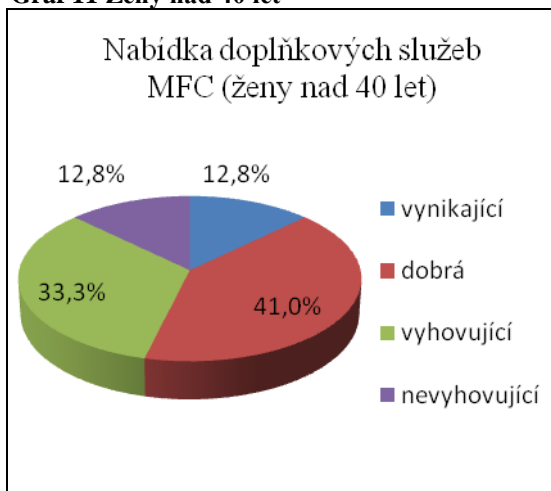
Grafy 10 – 13 Nabídka doplňkových služeb MFC

Graf 10 Ženy do 40 let



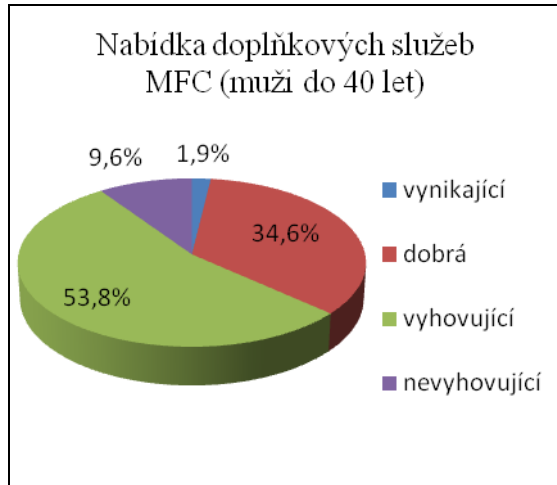
Zdroj: Čmakalová (2011)

Graf 11 Ženy nad 40 let



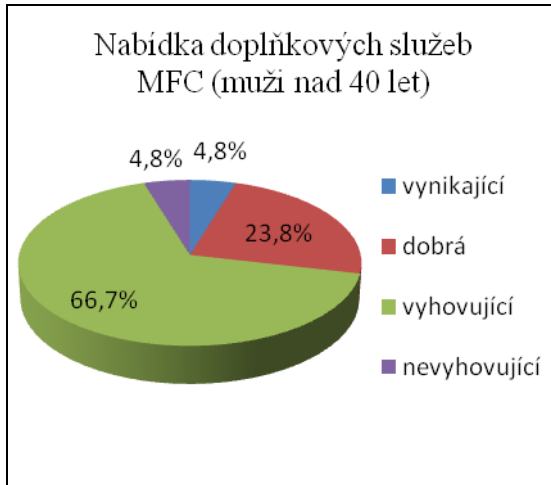
Zdroj: Čmakalová (2011)

Graf 12 Muži do 40 let



Zdroj: Čmakalová (2011)

Graf 13 Muži nad 40 let



Zdroj: Čmakalová (2011)

Muži celkově nabídku doplňkových služeb hodnotí spíše negativně. Zhruba 70% mužů nad 40 let posoudilo doplňkové služby pouze jako vyhovující. U mužů do 40 let je to jen 53,8%, ale i tady se našlo 5 respondentů (9,6%), kteří hodnotí tyto služby jako nevyhovující.

11. Otázka: Jak hodnotíte hygienické a estetické prostředí MFC?

U této otázky respondenti nebyli příliš skeptičtí a téměř všichni ohodnotili hygienické a estetické prostředí MFC jako dobré, ba dokonce velmi dobré. U mužů nad 40 let se vyskytl jeden respondent, kterému se prostředí MFC nezamlouvalo.

12. Otázka: Jak hodnotíte přístup personálu k zákazníkům?

I přístup personálu k zákazníkům v MFC má své nedostatky. Největší procento nespokojených zákazníků můžeme pozorovat v tabulce 8 u mužů nad 40 let, kdy téměř 30% respondentů hodnotí přístup k zákazníkům jako špatný. Vzhledem k tomu, že vzorek mužů nad 40 let není příliš velký (21 respondentů), tato procentuální část odpovídá 6 mužům. Přesto nemohu říci, že by tito zákazníci byli zcela nespokojeni, neboť respondenti měli možnost také ohodnotit přístup personálu k zákazníkům jako velmi špatný, nikdo z dotazovaných tak však neučinil. Naopak u žen nad 40 let se setkáváme s nejvíce pozitivním ohodnocením, kdy 48,7% (19 dotazovaných) je velmi spokojeno s chováním zaměstnanců a dalších bezmála 50% respondentek hodnotí přístup personálu k zákazníkům spíše kladně. Výsledky u respondentů do 40 let jsou téměř shodné bez ohledu na pohlaví respondenta. Většina těchto respondentů hodnotí chování zaměstnanců k zákazníkům pozitivně.

Tab. 8 Přístup personálu k zákazníkům MFC

Přístup personálu	Ženy do 40 let	Ženy nad 40 let	Muži do 40 let	Muži nad 40 let
velmi dobrý	29,2%	48,7%	26,9%	14,3%
Dobrý	64,6%	48,7%	67,3%	57,1%
Špatný	6,2%	2,6%	5,8%	28,6%
velmi špatný	0%	0%	0%	0%

Zdroj: Čmakalová (2011)

13. Otázka: Jak hodnotíte odborné znalosti a dovednosti obsluhujícího personálu?

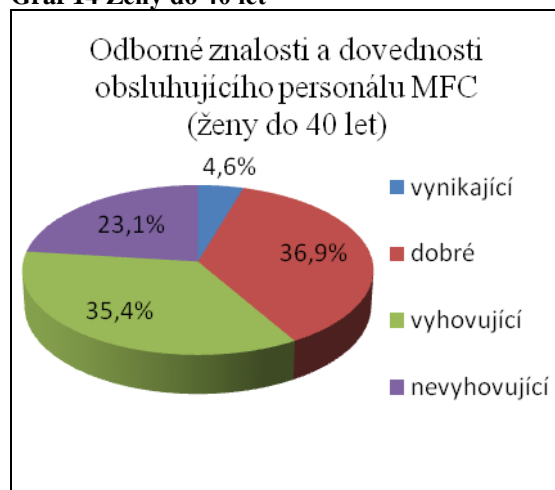
Výsledky této otázky poukazují na značné nedostatky v kvalitě služeb předávané zákazníkovi. Už v 9. otázce všechny segmenty zákazníků upozornily na nedostatky poskytovaných služeb, týkající se především posilovny, kde zákazníkům chybí osobní trenér nebo alespoň zkušený personál vybavený odbornými znalostmi a dovednostmi, který zákazníkovi vysvětlí či ukáže, jak a kde posilovat určité tělesné partie.

Z grafů 14 - 17 je zřejmé odlišné hodnocení této otázky mužských a ženských segmentů. Muži bez ohledu na věk více vnímají nedostatky v odborných znalostech a dovednostech obsluhujícího personálu v MFC, což můžeme vyzkoušet z grafů 16 a 17, kdy zhruba 50% všech mužských respondentů hodnotí odborné znalosti personálu spíše negativně a 30% respondentů posoudilo odborné znalosti personálu jako

nevyhovující. U žen jsou tyto výsledky pozitivnější, avšak ani tady grafy 14 a 15 nevykazují zcela pozitivní hodnocení. Dále zde stojí za zmínku určité procento žen nad 40 let (15,4%), kterým připadají odborné znalosti a dovednosti vynikající. To samozřejmě může být způsobeno typem navštěvovaných aktivit.

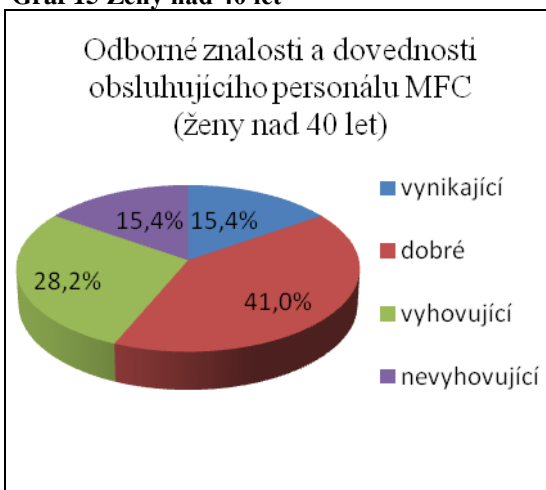
Grafy 14 – 17 Odborné znalosti a dovednosti obsluhujícího personálu MFC

Graf 14 Ženy do 40 let



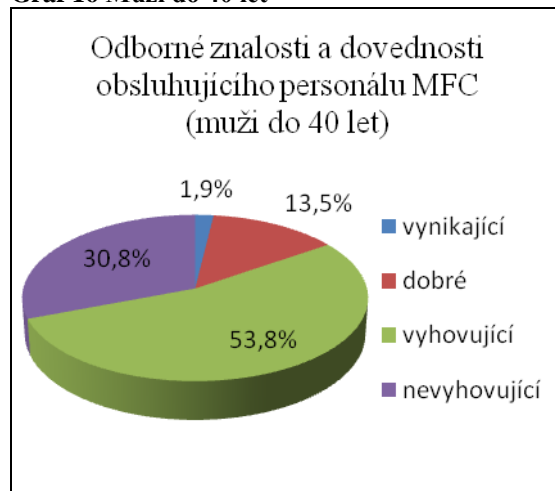
Zdroj: Čmakalová (2011)

Graf 15 Ženy nad 40 let



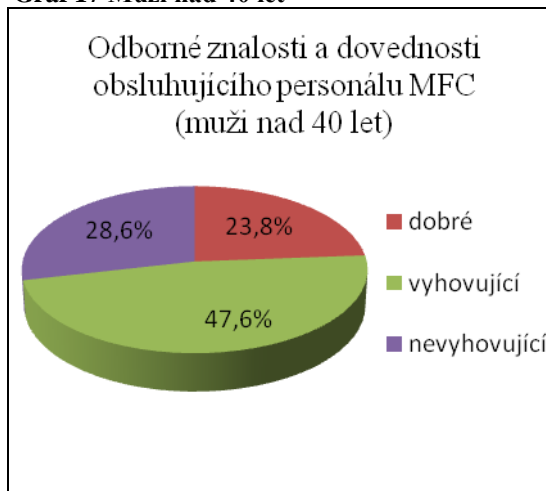
Zdroj: Čmakalová (2011)

Graf 16 Muži do 40 let



Zdroj: Čmakalová (2011)

Graf 17 Muži nad 40 let



Zdroj: Čmakalová (2011)

14. Otázka: Cenu, kterou platíte za cvičební jednotku, považujete za:

U této otázky jsem se snažila zjistit, jak důležitá je cena služeb pro zákazníky MFC. Z výsledků vyplývá, že všechny segmenty považují cenu při výběru aktivity za důležitou, viz tabulka 9. I přesto bych zde chtěla upozornit na pár výjimek. U mužů se objevuje největší procento respondentů (23,1%), kteří hodnotí cenu při výběru aktivity

jako méně důležitou, vzhledem k ostatním segmentům. Naopak ženy nad 40 let v poměrně velkém počtu (41% dotazovaných) cenu považují za velmi důležitou.

Tab. 9 Důležitost ceny pro rozhodování zákazníků MFC

Důležitost ceny	Ženy do 40 let	Ženy nad 40 let	Muži do 40 let	Muži nad 40 let
velmi důležitá	15,4%	41%	17,3%	23,8%
Důležitá	67,7%	43,6%	59,6%	61,9%
méně důležitá	15,4%	15,4%	23,1%	14,3%
nepodstatná	1,5%	0%	0%	0%

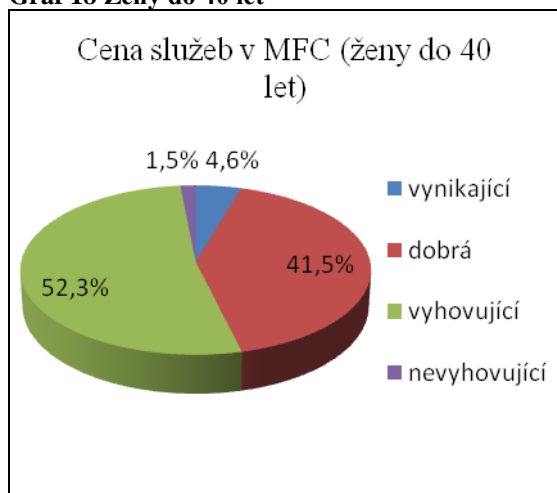
Zdroj: Čmakalová (2011)

15. Otázka: Cena, kterou platíte za cvičební jednotku, je:

Tato otázka velmi úzce souvisí s otázkou předchozí (se 14. otázkou). Cenu celkově zákazníci MFC vnímají jako vyhovující, tedy spíše nepříznivou, viz grafy 18 - 21. Rozdíly u jednotlivých segmentů jsou nepatrné, avšak v žádném případě nejsou zanedbatelné. Nejmarkantnějších výsledků si můžeme povšimnout mezi segmentem mužů do 40 let a segmentem žen nad 40 let. 50% dotazovaných mužů do 40 let (tedy 26 dotazovaných) považují cenu za dobrou a dokonce zhruba 6% cenu hodnotí jako vynikající. Naopak ženy cenu poskytovaných služeb hodnotí ze 61,5% respondentů žen nad 40 let jako vyhovující a 7,7% dotazovaným ženám nad 40 let cena nevyhovuje.

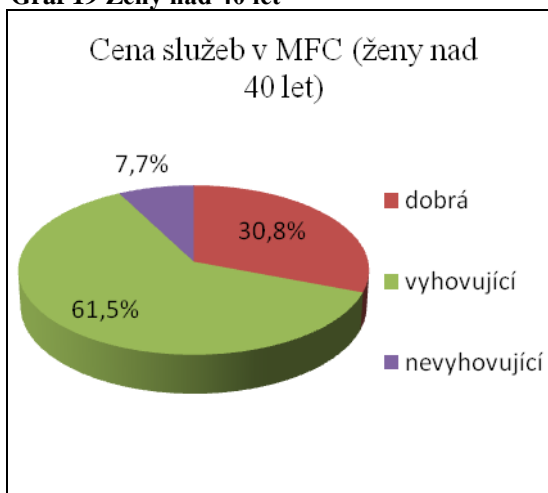
Grafy 18 – 21 Cena služeb v MFC

Graf 18 Ženy do 40 let



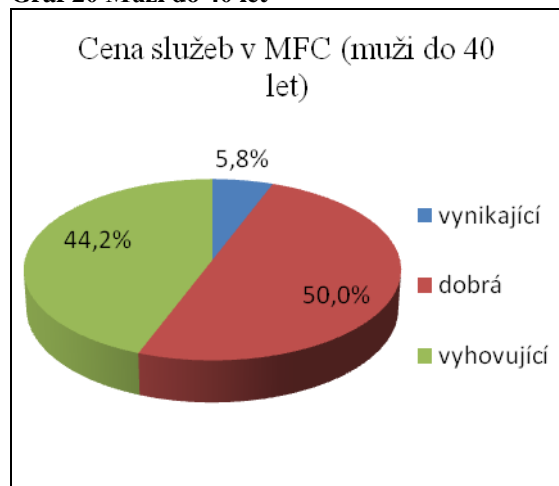
Zdroj: Čmakalová (2011)

Graf 19 Ženy nad 40 let



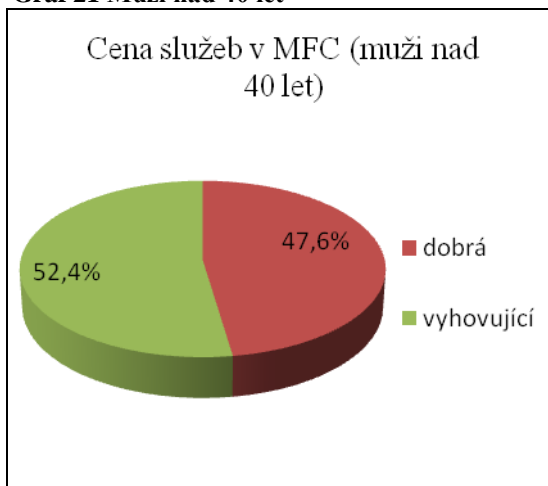
Zdroj: Čmakalová (2011)

Graf 20 Muži do 40 let



Zdroj: Čmakalová (2011)

Graf 21 Muži nad 40 let



Zdroj: Čmakalová (2011)

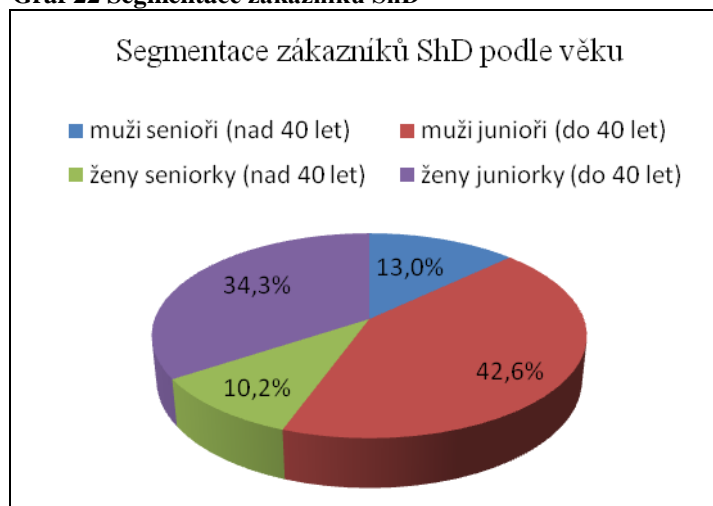
Zde musím upozornit, že jednotlivé ceny jsou pro všechny zákazníky stejné mimo děti a seniory, kterým je u některých služeb poskytována téměř 50% sleva. Permanentky a slevové balíčky MFC jsou poskytovány všem zákazníkům, kteří si to vyžádají. Slevy pro studenty v MFC chybí.

6.2. Výsledky výzkumu podle jednotlivých segmentů zákazníků Sportovní haly Davle

1. Otázka: Vaše pohlaví, Váš věk

Rozdělení respondentů na jednotlivé segmenty, které jsem určila dle věkové struktury návštěvníků ShD, můžete spatřit na grafu 22.

Graf 22 Segmentace zákazníků ShD



Zdroj: Čmakalová (2011)

Z grafu 22 je zřejmé, že ShD navštěvují především muži do 40 let (42,6%). Muži celkově tvoří 55,6%, tedy 60 respondentů. Tento výsledek může být ovlivněn nabídkou poskytovaných služeb ve ShD. Ženy do 40 let zauímají druhou pozici v návštěvnosti sportovního zařízení. Tento segment ve ShD tvoří více než 1/3 všech respondentů.

Více než 3/4 všech respondentů představují lidé mladší 40 let, což může být zčásti způsobené nabídkou služeb, zaměřenou spíše na mladší generaci. Lidé do 40 let v oblasti Středního Povltaví navštěvují fitness centra a jiná sportovní zařízení raději než starší lidé. Právě v tomto regionu se často setkávám s názorem: „Co já bych tam chodila, to je pro mladý“. Nicméně rozhodujícím důvodem je stanovení vyšší hranice segmentů (40 let), kdy zhruba 3/4 návštěvníků vybraných sportovních zařízení spadají do segmentů do 40 let. Toto rozdělení je dáno rozsahem práce.

2. Otázka: Vaše spádová oblast (bydliště), hodnocení dostupnosti ShD

U těchto otázek jsem se snažila zjistit, do jaké míry jsou návštěvníci ochotni dojíždět do ShD a jak hodnotí dostupnost ShD.

Z výsledků jsem zjistila, že 80 - 90% respondentů bydlí ve vzdálenosti od ShD nejdále 5 km. Můžeme si zde povšimnout rozdílů u segmentů starších 40 let a segmentů mladších 40 let, kdy lidé do 40 let jsou ochotnější dojíždět do ShD i více než 5km, a to téměř 20% respondentů těchto segmentů. ShD se nachází 25 km od Prahy, což není příliš daleko. Nicméně v Praze je natolik široký sortiment nabízených sportovních služeb, tudíž je pochopitelné, že nabídka poskytovaných služeb ShD žádného zákazníka, kromě lidí, kteří mají nějaké vazby s touto oblastí, nepřiláká.

Dostupnost ShD nejhůře ze všech segmentů hodnotí muži do 40 let. Pro 13% respondentů mužů mladších 40 let je dostupnost přijatelná a pro 2,2% zákazníků je poloha ShD nepřijatelná. Ostatní respondenti hodnotí dostupnost tohoto fitness centra vcelku pozitivně. Myslím si, že je to způsobené především tím, že lidé žijící v této oblasti jsou zvyklí za službami obecně dojíždět. A vzhledem k tomu, že denně dojíždějí minimálně hodinu za prací či studiem do Prahy, 5 km není pro ně příliš velkou zátěží.

3. Otázka: Jak dlouho navštěvujete ShD?

I zde se stejně jako u MFC setkáváme se zákazníky spíše dlouhodobějšími. U žen do 40 let a u mužů celkově je početná skupina (zhruba 1/4 respondentů těchto segmentů) právě začínajících návštěvníků ShD.

4. Otázka: Kdy nejčastěji navštěvujete ShD? Vyhovuje Vám provozní doba?

Nejčtenější návštěvnost je v době mezi 18.00 a 22.00 hodinou ve všední den. Tato doba souvisí zejména s povinností mnoha respondentů dojíždět za prací či studiem do Prahy, neboť nabídka práce a škol v této oblasti je nedostačující. Další velmi frekventovanou návštěvní dobou bývá víkendová dvouhodinovka od 18.00 do 20.00 hod. Všechna skupinová cvičení či společné programy ve víceúčelové hale (volejbal, badminton) jsou nabízeny zákazníkům ShD právě v těchto dvou nejfrekventovanějších dobách. U žen a mužů do 40 let bývá také velmi oblíbená návštěvní doba mezi 15.00 až 18.00 hodinou ve všední den (29,4% respondentů u žen do 40 let, u mužů do 40 let 22,2% respondentů), jsou to především studenti a ženy či muži s dětmi.

Provozní doba je respondenty hodnocena velmi pozitivně, snad jen 3,7% (tedy 4 lidi z celkového počtu 108 respondentů) jsou s provozní dobou nespokojeni. I zde se vedoucí snaží vyjít zákazníkům co nejvíce vstříc a nabízí možnost rezervací, v případě většího zájmu i mimo otevírací dobu. To však zcela neplatí pro víceúčelovou halu, kde

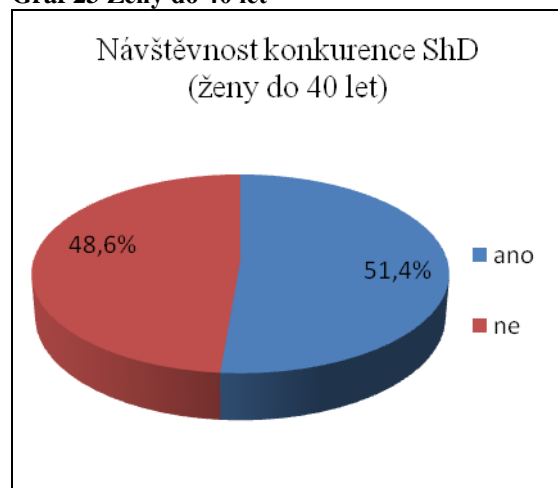
je majitelův pronájem omezen ve všedních dnech v dopoledních hodinách kvůli výuce tělesné výchovy místní základní školy.

5. Otázka: Navštěvujete i jiná sportovní centra?

Výsledky k této otázce jsou uvedeny v grafech 23- 26. Odpovědi respondentů starších 40 let se zde liší od odpovědí respondentů mladších 40 let. Tyto výsledky byly očekávané, avšak se zřetelnějším rozdílem. 72,7% žen starších 40 let a 57,1% mužů starších 40 let nenavštěvují jiná konkurenční zařízení, což vyplývá z konzervativního stylu života. Většina těchto respondentů navštěvuje vybrané sportovní zařízení právě proto, že je pro ně nejdostupnější (nachází se v blízkosti jejich bydliště).

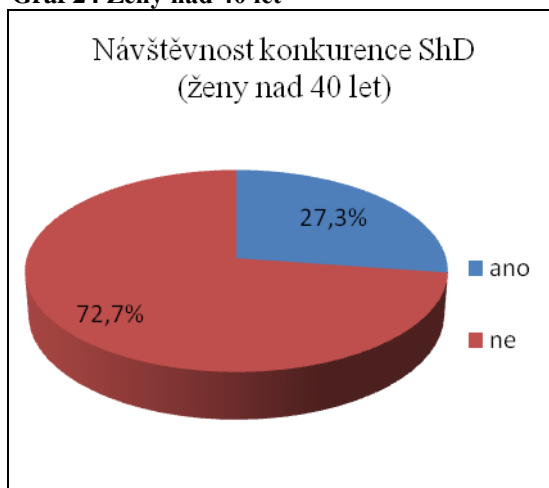
Grafy 23 – 26 Navštěvnost konkurence ShD

Graf 23 Ženy do 40 let



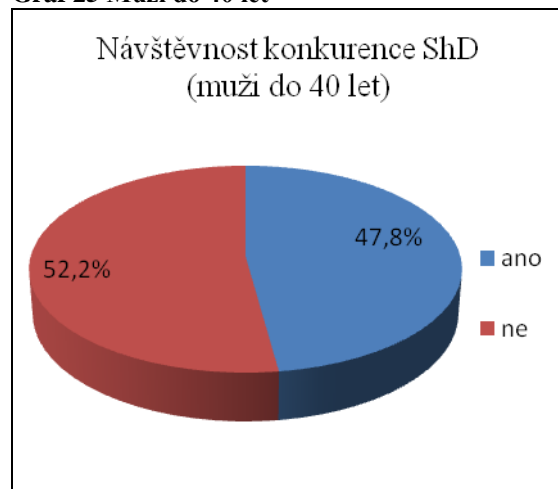
Zdroj: Čmakalová (2011)

Graf 24 Ženy nad 40 let



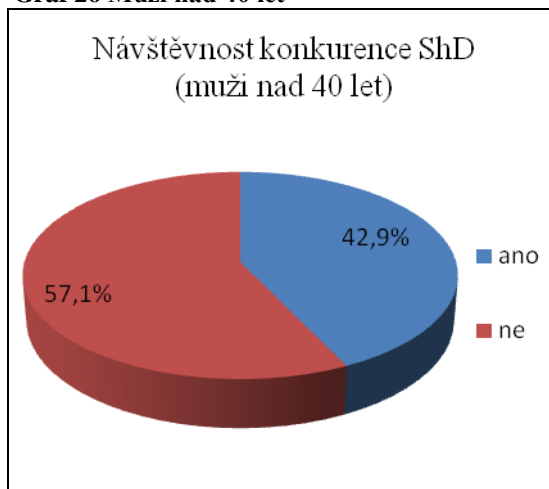
Zdroj: Čmakalová (2011)

Graf 25 Muži do 40 let



Zdroj: Čmakalová (2011)

Graf 26 Muži nad 40 let



Zdroj: Čmakalová (2011)

U respondentů do 40 let, zvláště u mužů, jsem byla velice překvapena. Z grafu 25 vyplývá, že i tento segment se drží spíše jednoho vybraného zařízení, a tím je ShD, což je zarážející s ohledem na možnosti, které se naskýtají v 25 km vzdálené Praze. Ovšem pro ShD je tento výsledek velmi dobrý, má stálou klientelu věrných zákazníků. Jak dlouho to tak zůstane? To je asi nejdůležitější otázka, kterou si klade i sám majitel, a to z důvodů plánované výstavby konkurenčního sportovního zařízení v té samé lokalitě.

6. Otázka: Kterou/é z nabízených služeb využíváte?

Sortiment nabízených služeb ShD není tak rozmanitý jako sortiment služeb MFC, nicméně ShD si drží jisté konkurenční postavení, díky částečně odlišné nabídce poskytovaných služeb v MFC, což je hlavní konkurent ShD. Mezi tyto služby patří především pronájem víceúčelové haly a squash. Nejbližší a nejdostupnější sportovní centrum, které vlastní squashový kurt, je v Praze.

Tab. 10 Využití poskytovaných služeb ShD

Služby	Ženy do 40 let	Ženy nad 40 let	Muži do 40 let	Muži nad 40 let
Posilovna	13,2%	8,7%	33,7%	25,8%
Squash	8,8%	13%	17,4%	22,6%
Aerobic	32,4%	47,8%	0%	0%
Víceúčelová hala	17,6%	21,7%	41,9%	38,7%
Infrasauna	17,6%	8,7%	7%	12,9%
Body styling	10,3%	0%	0%	0%

Zdroj: Čmakalová (2011)

Z tabulky 10, rozdělené podle jednotlivých segmentů, je evidentní, že využití nabízených služeb se liší především pohlavím respondentů. Ženy využívají celou škálu nabízených služeb poměrně rovnoměrně, avšak největší oblibu můžeme pozorovat u služby aerobic, kterou navštěvuje 32,4% respondentek do 40 let a téměř 50% respondentek nad 40 let. Další velmi oblíbenou službou u žen je využití víceúčelové haly. Muži se zcela vyhýbají tzv. „ženským sportům“, jimiž jsou aerobic a body styling. Oproti ženám naopak nejvíce využívají víceúčelovou halu, která si získala svoji funkčnost 41,9% dotazovaných mužů do 40 let a 38,7% respondentů mužů nad 40 let. Velmi oblíbenou službou je také posilovna, které u mužů nad 40 let konkuruje squash.

7. Otázka: Jak často využíváte nabízené služby?

Tuto otázku jsem respondentům pokládala proto, abych zjistila frekvenci návštěvnosti jednotlivých aktivit, viz tabulka 11. Všichni respondenti bez ohledu na věk navštěvují jednotlivé sportovní aktivity nejvíce jednou týdně.

Tab. 11 Frekvence návštěvnosti ShD

Frekvence návštěvnosti	Ženy do 40 let	Ženy nad 40 let	Muži do 40 let	Muži nad 40 let
více než 3x týdně	0%	0%	1,2%	0%
2x - 3x týdně	1,5%	0%	7%	3,2%
1x týdně	57,4%	43,5%	46,5%	51,6%
1x měsíčně	25%	39,1%	36%	16,1%
méně než 1x měsíčně	16,2%	17,4%	9,3%	29%

Zdroj: Čmakalová (2011)

U segmentu mužů do 40 let se můžeme setkat s několika respondenty, kteří navštěvují jednu aktivitu 2 krát až 3 krát týdně a dokonce 1,2% respondentů více než 3 krát týdně. Ženy nad 40 let navštěvují služby ShD méně často.

8. Otázka: Odkud se nejčastěji dozvídáte o novinkách, či aktuální nabídce SdH?

Propagace ShD je velmi omezená, vedoucí tohoto sportovního zařízení sází na osobní kontakt v prostorách fitness centra (ShD) a propagaci prostřednictvím přátel. Tyto dva způsoby propagace jsou v tomto neanonymním prostředí nejdůležitější. Můžeme říci, že zde fungují velmi dobré komunikační kanály, co se týče rychlosti, nicméně předávané informace nejsou vždy pravdivé. Jako poslední způsob propagace využívá ShD webové stránky, které zákazníci sledují jen velmi málo, což si můžeme všimnout z následující tabulky 12. Internetové stránky ShD nejvíce navštěvují respondenti muži do 40 let, naopak muži nad 40 let si tohoto způsobu propagace nevšímají a o novinkách, či aktuální nabídce ShD se dozívají přímo z fitness centra.

Tab.12 Propagace ShD

Forma propagace	Ženy do 40 let	Ženy nad 40 let	Muži do 40 let	Muži nad 40 let
ShD	48,6%	45,5%	54,3%	57,1%
internet	10,8%	9,1%	17,4%	0%
jiný zdroj	40,5%	45,5%	28,3%	42,9%

Zdroj: Čmakalová (2011)

Ženy se o aktuální nabídce dozvídají zejména ze ShD, dále také z jiného zdroje, který zahrnuje v první řadě možnost od přátel. Ostatní jiné zdroje jsou zaměstnání, škola, sportovní klub, atd.

9. Otázka: Jste spokojen/a se stávající nabídkou poskytovaných služeb?

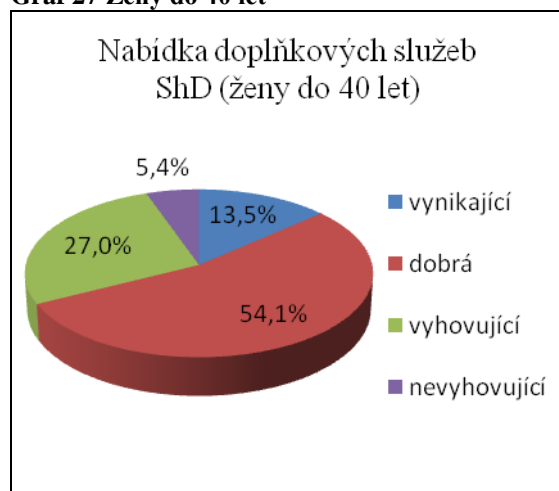
Nabídka poskytovaných služeb je velmi omezená, avšak dotazovaným návštěvníkům ShD tato nabídka sportovních služeb vyhovuje. 93,5% všech respondentů je s touto nabídkou spokojeno. Zbylých 6,5% náročnějších respondentů si stěžuje především na nedostatečnou nabídku skupinových cvičení, dále pak na nepříliš širokou škálu posilovacích strojů. Nejčtenější skupinu nespokojených (5 respondentů) zahrnuje segment mužů do 40 let, kterým mimo jiné v nabídce chybí bojové sporty. Segmenty respondentů nad 40 let jsou plně spokojeny se stávající nabídkou poskytovaných služeb.

10. Otázka: Jak hodnotíte nabídku doplňkových služeb (možnost nákupu sportovního oblečení a výživných nápojů)?

Z grafů 27 - 30 je zřejmé, že všichni respondenti dotazníkového šetření ve ShD hodnotí nabídku doplňkových služeb spíše pozitivně. Nejvíce se shodují názory segmentů respondentů nad 40 let. Zhruba 3/4 respondentů těchto segmentů hodnotí nabídku doplňkových služeb jako dobrou, zbylé části tato nabídka vyhovuje. U segmentu žen do 40 let se také setkáváme s 5 respondentkami (13,5%), které hodnotí doplňkové služby velmi kladně.

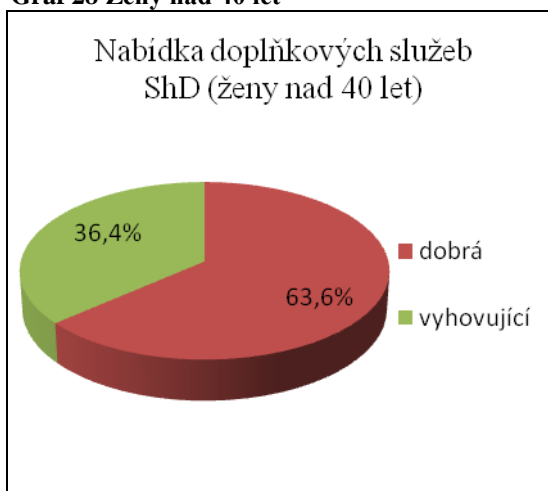
Grafy 27 – 30 Nabídka doplňkových služeb ShD

Graf 27 Ženy do 40 let

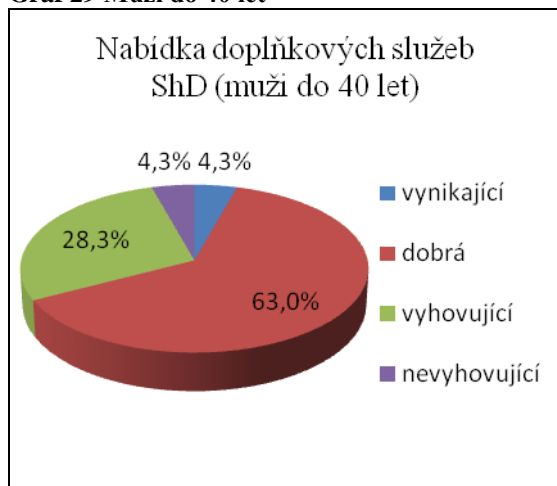


Zdroj: Čmakalová (2011)

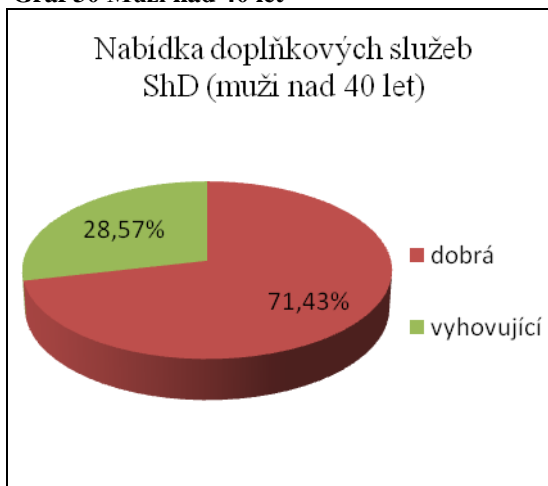
Graf 28 Ženy nad 40 let



Zdroj: Čmakalová (2011)

Graf 29 Muži do 40 let

Zdroj: Čmakalová (2011)

Graf 30 Muži nad 40 let

Zdroj: Čmakalová (2011)

11. Otázka: Jak hodnotíte hygienické a estetické prostředí ShD?

Hygienické a estetické prostředí hodnotí všichni respondenti přibližně stejně. Nejlépe však působí prostředí ShD na segment žen do 40 let, kde 37,8% respondentek hodnotí prostředí velmi pozitivně. Nicméně 60% až 70% respondentů, bez ohledu na jednotlivé segmenty, hodnotí hygienické a estetické prostředí jako dobré, což je pro ShD spíše příznivé.

12. Otázka: Jak hodnotíte přístup personálu k zákazníkům?

Jedním z nejdůležitějších prvků, které ovlivňují kvalitu služeb, je přístup personálu k zákazníkům. Výsledky této otázky z dotazníkového šetření jsou pro ShD velmi pozitivní.

Tab. 13 Přístup personálu k zákazníkům ShD

Přístup personálu	Ženy do 40 let	Ženy nad 40 let	Muži do 40 let	Muži nad 40 let
velmi dobrý	43,2%	27,3%	32,6%	42,9%
Dobrá	54,1%	72,7%	65,2%	57,1%
Špatný	2,7%	0%	2,2%	0%
velmi špatný	0%	0%	0%	0%

Zdroj: Čmakalová (2011)

Nejlepší hodnocení můžeme pozorovat v tabulce 13 u segmentu mužů nad 40 let, který je s obsluhou jednotlivých služeb poskytovaných zákazníkům velmi spokojen a hodnotí je ze 42,9% velmi dobře a zbylých 57,1% dobře. Může to být způsobeno tím, že hlavní zaměstnanec (vedoucí ShD) spadá právě do tohoto segmentu, tudíž má

k těmto zákazníkům nejbliže a může tedy lépe uspokojit zákaznickovy požadavky či potřeby. U segmentů do 40 let se setkáváme se 2 respondenty, kterým personál spíše nevyhovuje. Ostatní respondenti jsou s personálem spíše spokojeni.

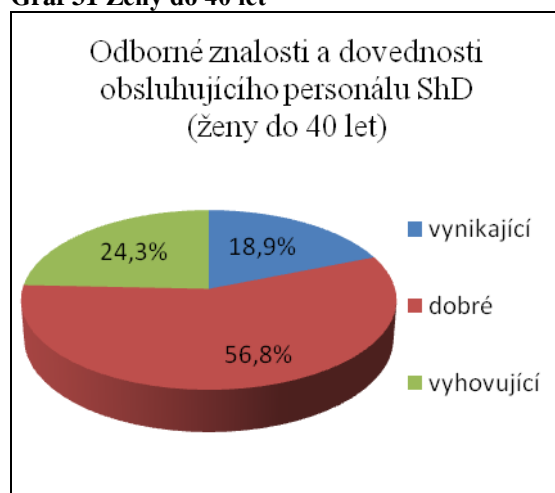
13. Otázka: Jak hodnotíte odborné znalosti a dovednosti obsluhujícího personálu?

Odborné znalosti a dovednosti personálu jsou především ve sportovních službách v dnešní době velmi vyžadované. Na tento fakt poukazují i výsledky mého dotazníkového šetření, u nichž můžeme zaznamenat, že zákazníci jsou v této oblasti velmi všímací a často právě poukazují na nedostatky, které se zde objevují.

ShD nabízí oproti jiným sportovním zařízením také možnost využití osobního trenéra, který se pyšní svými odbornými znalostmi a dovednostmi v oboru. Avšak jenom tato služba zákazníky plně neuspokojuje, což vyplývá z následujících grafů 31 - 34, kde se setkáváme u téměř 25% všech dotazovaných návštěvníků se spíše negativním postojem. Tento výsledek je pochopitelný, zákazníci vyžadují odborné znalosti a dovednosti u všech poskytovaných služeb. Přesto zhruba 75% všech respondentů hodnotí odborné znalosti a dovednosti personálu kladně.

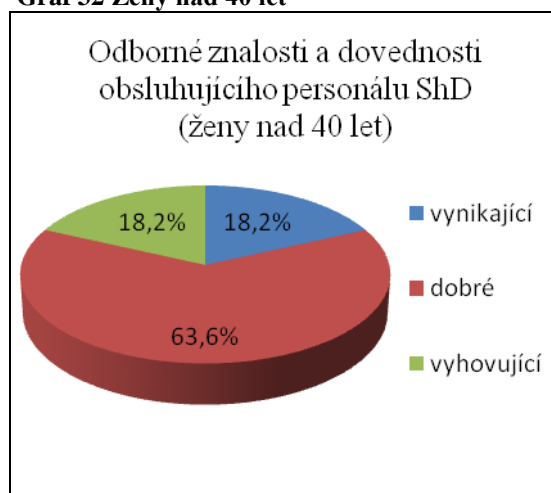
Grafy 31 – 34 Odborné znalosti a dovednosti obsluhujícího personálu ShD

Graf 31 Ženy do 40 let

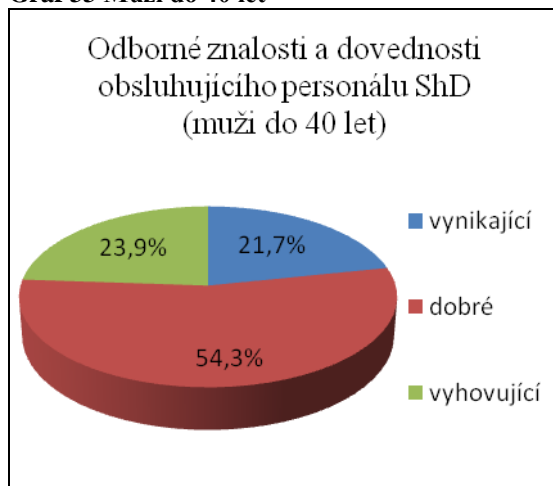


Zdroj: Čmakalová (2011)

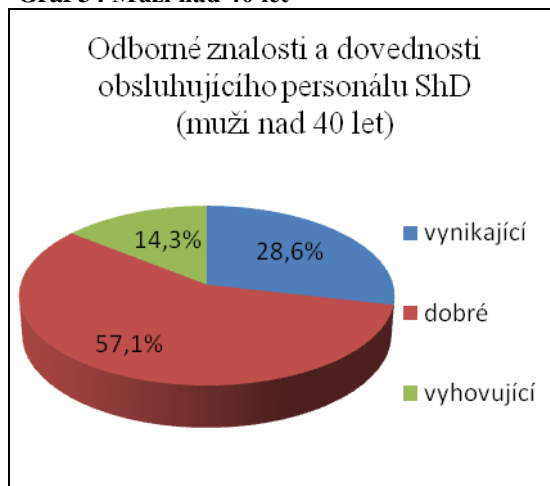
Graf 32 Ženy nad 40 let



Zdroj: Čmakalová (2011)

Graf 33 Muži do 40 let

Zdroj: Čmakalová (2011)

Graf 34 Muži nad 40 let

Zdroj: Čmakalová (2011)

14. Otázka: Cenu, kterou platíte za cvičební jednotku, považujete za:

Prostřednictvím této otázky jsem zkoumala, jak je důležitá pro zákazníky ShD cena při výběru cvičební jednotky.

Zde jsem se setkala s neobvyklou shodou postojů u mužů nad 40 let a žen do 40 let. Tyto dva segmenty považují cenu z téměř 49% za velmi důležitou, dalších 43% za důležitou a 8% za méně důležitou. 72,7% žen nad 40 let shledává názor, že cena je velmi důležitá při výběru určité aktivity a zbylých 27,3% hodnotí cenu jako důležitou.

Tab. 14 Důležitost ceny pro rozhodování zákazníků ShD

Důležitost ceny	Ženy do 40 let	Ženy nad 40 let	Muži do 40 let	Muži nad 40 let
velmi důležitá	48,6%	72,7%	26,1%	50%
Důležitá	43,2%	27,3%	60,9%	42,9%
méně důležitá	8,1%	0%	13%	7,1%
nepodstatná	0%	0%	0%	0%

Zdroj: Čmakalová (2011)

Naopak u mužů do 40 let si můžeme všimnout 13% respondentů, pro které cena není určující při výběru cvičební jednotky. Souhrnně lze z tabulky 14 vyčíst, že všichni dotazovaní zákazníci ShD vnímají cenu jako důležitý element při výběru sportovní aktivity.

15. Otázka: Cena, kterou platíte za cvičební jednotku, je:

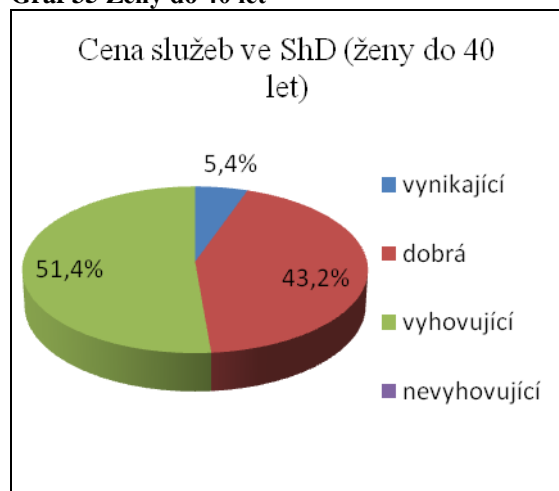
Cenu jednotlivé segmenty vnímají odlišně, viz grafy 35 - 38. Největší rozdíly shledáváme u segmentu mužů do 40 let, kteří jsou převážně s cenou spokojeni, a

segmentu žen nad 40 let, které cenu hodnotí spíše negativně. Může to být způsobeno tím, že generace mladých lidí navštěvuje ve větší míře i jiná sportovní centra, díky čemuž mají větší přehled o cenách těchto služeb. Ženy do 40 let cenu jednotlivých služeb vnímají téměř stejně jako muži nad 40 let. Zhruba 50% respondentům těchto segmentů cena pouze vyhovuje, zbylým téměř 50% cena připadá dobrá nebo dokonce vynikající. Žádný z respondentů nevyužil možnost nevyhovující. Můžeme tedy říci, že celkově jsou dotazovaní zákazníci s cenou poměrně spokojeni.

Permanentky ve ShD nejsou zaměřené na konkrétní zákazníky, nicméně nejvíce je využívají muži do 40 let, kteří jsou nejčastějšími zákazníky tohoto sportovního zařízení.

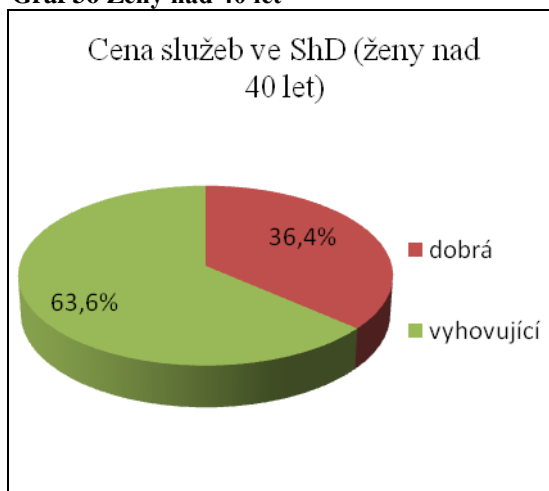
Grafy 35 – 38 Cena služeb ve ShD

Graf 35 Ženy do 40 let



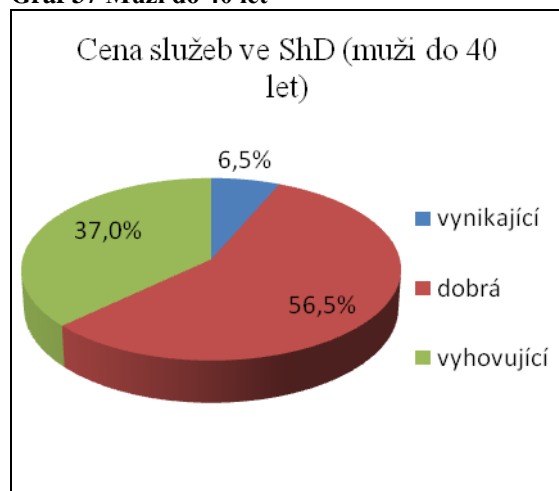
Zdroj: Čmakalová (2011)

Graf 36 Ženy nad 40 let



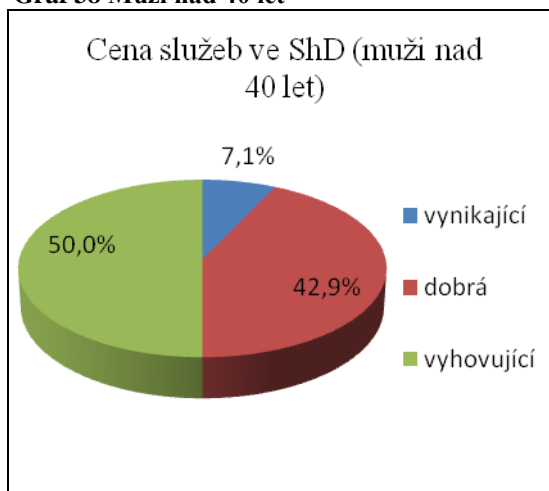
Zdroj: Čmakalová (2011)

Graf 37 Muži do 40 let



Zdroj: Čmakalová (2011)

Graf 38 Muži nad 40 let



Zdroj: Čmakalová (2011)

6.3. Výsledky z hloubkového interview s vedoucími zkoumaných sportovních zařízení

Hloubková interview s vedoucími vybraných sportovních zařízení proběhla v zimních měsících. Zde jsem získala potřebné informace pro analýzu marketingu jednotlivých sportovních zařízení, k vytvoření PEST a SWOT analýz. Součástí hloubkového interview byl také dotazník, ze kterého jsem získala náhled manažerů na kvalitu poskytovaných služeb. Tento dotazník byl podobný dotazníku předkládanému zákazníkovi, obsahoval 18 otázek. Některé otázky, použité ke srovnání jednotlivých kritérií kvality služeb, byly totožné, jiné se trochu lišily, avšak všechny byly zaměřené na marketingový mix služeb a na konkurenci.

Tab. 15 Výsledky hloubkového interview s vedoucími zkoumaných zařízení

Sledované prvky	MFC	ShD
segmentace zákazníků	zaměřeni se na zákazníka dle jednotlivých poskytovaných služeb, největší segment zákazníků tvoří lidé ve věku 27 - 40 let, se spádovou oblastí do 10km	není zaměřen na jednotlivé segmenty, snaží se vyjít vstříc všem zákazníkům, největší skupinu zákazníků tvoří lidé ve věku 27 - 40 let
dostupnost	vedoucí hodnotí jako dobrou	vedoucí hodnotí jako dobrou
provozní doba	určuje především podle průzkumu návštěvnosti zákazníků a omezeného rozpočtu	určuje podle počtu zaměstnanců a jejich pracovního vytížení a podle omezeného rozpočtu
konkurence	největší konkurenci vidí ve fitness z okolí	pro ShD jsou konkurencí všechny sportovní kluby, oddíly v okolí, nicméně největší konkurenci shledává ve fitness z okolí
propagace	vedoucí se zaměřuje na reklamní letáky a internet, při výběru propagace v první řadě zohledňuje snahu zaujmout zákazníka, poté obtížnost pro realizaci a nakonec finanční možnosti	vedoucí se zaměřuje na osobní přístup k zákazníkovi, při výběru propagace ho nejvíce ovlivňuje snaha zaujmout zákazníka, poté finanční možnosti

poskytované služby	nabídku služeb předkládaných zákazníkovi hodnotí jako dobrou, mezi nejvíce navštěvované služby podle vedoucí patří posilovna, zumba, taneční kurzy a sauna, návštěvnost těchto služeb je způsobená cenou a módními trendy	nabídku služeb hodnotí jako dobrou, největší návštěvnost vedoucí zaznamenává u víceúčelové haly, což je způsobené cenou a možností využití k rozmanitým aktivitám
doplňkové služby	vedoucí hodnotí nabídku jako nevyhovující	vedoucí hodnotí jako vyhovující, zákazníci o tyto služby nemají příliš velký zájem (oblečení nekupují vůbec)
hygienické a estetické prostředí	je hodnoceno vedoucí jako dobré	vedoucí hodnotí pozitivně
přístup personálu k zákazníkům	hodnotí jako dobrý	vedoucí přístup přeceňuje a hodnotí jej jako velmi dobrý
odborné znalosti a dovednosti	vedoucí vidí v této službě velké nedostatky, hodnotí je jako vyhovující, avšak ukazuje na velké zlepšení díky externím pracovníkům	vedoucí hodnotí sám sebe a své odborné znalosti a dovednosti vidí jako vynikající
Cena	vedoucí považuje cenu, kterou zákazníci platí za cvičební jednotku, za důležitou a hodnotí ji jako dobrou	vedoucí si myslí, že cena je pro zákazníka méně důležitá při výběru služby, a hodnotí ji jako dobrou
slevové balíčky/permanentky	vedoucí hodnotí nabídku slev jako dobrou	vedoucí hodnotí nabídku slev jako dostačující

Zdroj: Čmakalová (2011)

6.4. Rozdílné tendence ve výsledcích mezi oběma zařízeními

Rozdílné tendence mezi zkoumanými sportovními zařízeními jsou rozebrány v tabulce 16.

Tab. 16 Rozdílné tendence mezi oběma zařízeními

Rozdílné tendence	MFC	ShD
čerpání finančních zdrojů	využívá dotace od obce či kraje	využívá pouze vlastní zdroje
nabídka poskytovaných služeb	rozsáhlejší nabídka, struktura poskytovaných služeb zaměřená spíše na ženy (skupinová cvičení – aerobik, power joga, atd.)	omezenější nabídka, struktura zaměřená spíše na muže

odborné znalosti a dovednosti	využívá několik externích pracovníků s odbornými znalostmi a dovednostmi, nicméně mezi stálými zaměstnanci kvalifikovaný personál chybí	má k dispozici jednoho kvalifikovaného zaměstnance
propagace	využívá reklamních letáků, internetu, obecního rozhlasu, propagace v prostorách sportovního zařízení	nevyužívá téměř žádný způsob propagace, vedoucí spoléhá na osobní kontakt se zákazníkem
systém slev	využívá permanentek i slevových balíčků, systém slev má poměrně dobrý	využívá především permanentek, ostatní slevy se týkají předplacení služeb, přehled slev je neuspořádaný
přístup vedoucích k výzkumu a jeho výsledkům	vedoucí se velmi zajímala o výsledky dosažené z mého marketingového výzkumu, všechny potřebné informace mi poskytla velmi ochotně	vedoucí mi neposkytl všechny informace z důvodů konkurence, výsledky výzkumu ho nezajímaly

Zdroj: Čmakalová (2011)

Z provedeného průzkumu vyplynulo několik rozporů, které jsou častými příčinami neúspěchů při poskytování služeb:

1. rozpor se vyskytl při srovnání názorů respondentů a vedoucích jednotlivých sportovních zařízení v některých aspektech (např. nadhodnocování odborných znalostí a dovedností obsluhujícího personálu a přístupu personálu k zákazníkům ve Sportovní hale Davle)
2. rozpor vznikl mezi představami vedoucí MFC a možností jejich realizace (vedoucí MFC má jasnou představu o tom, co zákazníci vyžadují, nicméně není v jejích možnostech zajistit realizaci z důvodů nedostatku finančních prostředků)
3. rozpor je mezi kvalitně poskytovanou službou a skutečně realizovanou službou, z důvodů nedostatečně kvalifikovaného personálu MFC

6.5. Shodné tendence ve výsledcích mezi oběma zařízeními

Mezi shodné tendence, které ukázaly výsledky, patří: dostupnost – zákazníci ji hodnotili pozitivně; konkurence – zákazníci těchto center navštěvují z velké části také pražská fitness centra, konkurencí jsou si rovněž obě fitness centra navzájem;

neanonymní prostředí – v něm sami zákazníci slouží jako propagátoři jednotlivých fitness center; hygienické a estetické prostředí – kladné hodnocení; přístup personálu k zákazníkům - hodnocen spíše pozitivně; věková struktura zákazníků – nejvíce navštěvují obě centra zákazníci ve věku (27 – 40 let); cena - pro zákazníky těchto center je důležitá při výběru nabízených služeb.

6.6. Porterova analýza konkurenčních sil

Pomocí Porterova modelu jsem identifikovala síly působící v oblasti Středního Povltaví a poukázala na ty, které mají pro zkoumaná sportovní zařízení z hlediska jejich budoucího vývoje význam. Tyto konkurenční síly vytvářejí následující hrozby:

- Hrozba intenzivní odvětvové konkurence – této hrozbě obě sportovní centra v oblasti Středního Povltaví přikládají velký význam. Trh v této oblasti by měl být atraktivní, rentabilní, neboť se zde nachází pouze malé množství konkurentů, nicméně z důvodů nízkého počtu obyvatelstva (potenciálních zákazníků) tomu tak není.
- Hrozba nově vstupujících firem – v nynější době je pro všechna sportovní zařízení v tomto mikroregionu velkou výstrahou plánovaná výstavba nového sportovního areálu v obci Davle. Pro Sportovní halu Davle by to mohlo znamenat i zánik, neboť nově postavené fitness centrum se bude nacházet ve velké blízkosti ShD, a mít širší sortiment nabízených služeb i větší prostory. Multifunkční centrum Štěchovice by jistě také mohlo zaznamenat částečnou ztrátu zákazníků, protože nově vybudované fitness centrum má stát přímo u hlavního tahu na Prahu, bude tedy lépe dostupnější pro velké množství návštěvníků, tudíž se může stát, že značná část zákazníků přejde k nové konkurenci. To, že vedoucí mnou zkoumaných sportovních zařízení mají skutečně obavy, jsem pocítila při získávání informací o těchto centrech, kdy mi vedoucí ShD z počátku nechtěl podat žádné informace.

Další významnou hrozbou je dobrá dostupnost Prahy, ve které se naskytá enormní nabídka sportovních služeb.

- Hrozba substitučních produktů – zde musím uvést především služby poskytované jednotlivě, které jsou v této turistické oblasti velice rozšířené. Jsou

to většinou tenisové kurty či víceúčelová hřiště, které fungují pouze v letních měsících, avšak u zákazníků jsou velmi oblíbené, neboť se nacházejí ve větší blízkosti obydlí návštěvníků nebo místa rekreace a jsou poskytovány za minimální, symbolickou cenu. Tyto služby znamenají pro MFC a ShD ohromnou sezonní konkurenci a v období května - září velmi omezují návštěvnost těchto sportovních zařízení.

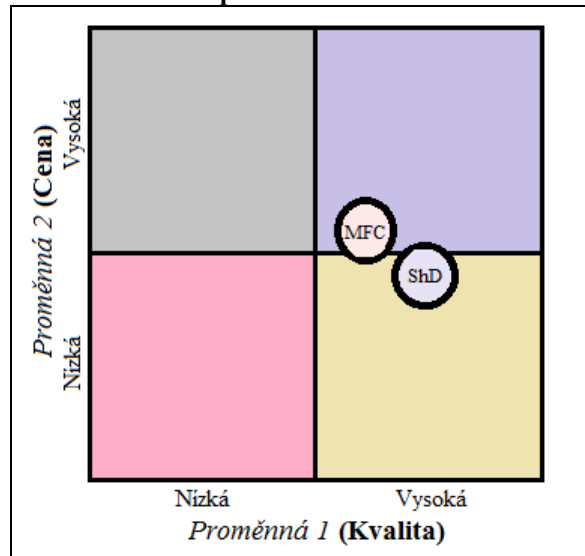
- Hrozba rostoucí kompetence (vlivu, síly) zákazníků – v oblasti Středního Povltaví jsou zákazníci velmi nároční na cenu. Mohu to potvrdit z dotazníkového šetření, kdy 55,4% všech respondentů hodnotí cenu jako důležitou a dokonce 29,8% považují cenu za velmi důležitou při výběru sportovní služby. Dalším hlediskem, podle kterého si zákazníci vybírají sportovní služby je kvalita poskytovaných služeb. A jelikož návštěvník je jediným zdrojem těchto sportovních center, vzniká zde mezi konkurencí boj o zákazníka, kdy se jednotlivá sportovní centra snaží vyhovět zákaznickovým požadavkům.

6.7. Poziční mapa

Poziční mapu jsem vytvořila na základě vlastního dotazníkového šetření, které probíhalo v konkurenčních zařízeních v oblasti Středního Povltaví, konkrétně v Multifunkčním centru Štěchovice a Sportovní hale Davle. Jako sledované znaky poziční mapy jsem zvolila cenu a kvalitu, neboť zákazníci těmito dvěma hlavními požadavkům přikládají velký význam. V moderním světě zákazníci sportovních služeb upřednostňují kvalitu před cenou, v oblasti Středního Povltaví zákazníci spatřují tyto položky na stejné úrovni a někteří dokonce upřednostňují cenu před kvalitou. Nicméně tento trend je pro ČR typický.

Mezi poskytovatele sportovních služeb, které se nachází v oblasti Středního Povltaví, jsem zařadila pouze dvě sportovní zařízení, MFC a ShD, neboť ostatní poskytovatelé sportovních služeb jsou konkurencí pouze v letních měsících a nabízejí zákazníkovi pouze jednu službu, tudíž je s MFC a ShD nemohu srovnávat. Vzhledem k rozsahu poskytovaných služeb lze tato dvě sportovní zařízení považovat za konkurenční.

Obr. 5 Poziční mapa: Střední Povltaví



Zdroj: Čmakalová (2011)

Obr. 5 ukazuje, že v obou sportovních zařízení jsou poskytovány relativně kvalitní služby, přičemž podle názorů respondentů jsou v ShD poskytovány kvalitnější služby za nižší cenu v porovnání s názorem respondentů z MFC. Tento výsledek může být ovlivněn hned několika skutečnostmi. Zákazníci MFC mohou být náročnější než zákazníci ShD, MFC poskytuje daleko větší sortiment nabízených služeb, tudíž se může stát, že všechny služby nebudou natolik kvalitní, aby uspokojily zákaznickovy požadavky, MFC má větší množství personálu, který není úplně zainteresován na budoucím vývoji sportovního centra (majitelem sportovního centra je obec). MFC se spíše podobá větším sportovním centrům. Naproti tomu vidím v konkurenční ShD jisté klady: panuje zde domácí atmosféra, zákazníci jsou většinou kamarádi, tudíž hodnotí navštěvované centrum kladně, ShD má menší počet zaměstnanců a všichni jsou velmi zainteresováni na chodu fitness centra, neboť vedoucí je zároveň jedním ze zaměstnanců, ostatní zaměstnanci jsou rodinnými příslušníky a provoz ShD je jejich zdroj obživy. ShD poskytuje sice méně služeb, ale s větší kvalitou. Zde bych MFC doporučila zaměřit se více na kvalitu jednotlivých, již zavedených služeb než rozšiřovat sortiment nabízených služeb.

7. Diskuze

V této části jsem se zaměřila na metodiku (marketingového výzkumu) použitou v mé bakalářské práci a na jisté činitele, které by mohly ovlivnit korektnost jejich výsledků.

Pro srovnání jednotlivých sportovních zařízení a následné doporučení na zdokonalení jsem využila dvojího typu sběru dat, a to dotazníkového šetření (kvantitativní metoda), kterému byli podrobeni zákazníci, a hloubkového interview s manažery (kvalitativní metoda) vybraných fitness center, abych získala náhled manažerů i zákazníků na jednotlivé nástroje marketingového mixu, a tedy i náhled na kvalitu poskytovaných služeb.

Dotazníkové šetření probíhalo v lednu a únoru tohoto roku. Při dotazníkovém šetření jsem získala vzorek 285 respondentů (ve věku 15 a více let), 177 respondentů v MFC a 108 respondentů ve ShD. K účelům této práce byl vybrán vzorek se záměrně ovlivněným výběrem. Zaměřila jsem se tedy pouze na návštěvníky daných sportovních center, neboť právě jejich názory vytvářejí hlavní podněty pro jednotlivé analýzy, které vedou ke stanovení vhodných marketingových strategií zkoumaných sportovních zařízení. Po dohodě s vedoucími byly dotazníky umístěny v prostorách jednotlivých zařízení, avšak zákazníci tyto dotazníky spíše přehlíželi, a tak jsem přistoupila k jiné strategii a zvolila osobní kontakt se zákazníkem, kdy jsem jednotlivé zákazníky sama oslovovala, ale vyplňování dotazníku jsem nechala na nich samotných. V průběhu písemného dotazování s osobním kontaktem jsem se nesetkala s odmítavým přístupem, ba naopak téměř všichni zákazníci (respondenti) byli velmi ochotní. Mohu tedy říct, že návratnost při mém dotazování byla zhruba 96%, vezmu-li v potaz zákazníky, kteří spěchali po cvičení domů.

Faktory, které mohly nějakým způsobem ovlivnit výsledky dotazníkového šetření, jsou následující. Dotazníkové šetření bylo zaměřeno pouze na současné zákazníky fitness center, protože probíhalo pouze v prostorách vybraných sportovních zařízení, vzorek respondentů tedy nezahrnoval minulé zákazníky, kteří přestali tato fitness centra navštěvovat, proto se zde setkáváme se spíše kladnými odpověďmi. Dalším faktorem, který ovlivnil výsledky, byla doba, kdy marketingový průzkum probíhal, např. oblíbenost sauny v zimních měsících, kdy patří k velmi navštěvovaným službám, ale v letních měsících je návštěvnost téměř nulová. Neznamená to tedy, že je

celkově velmi oblíbená, ale že je oblíbená pouze v zimních měsících. Dalším faktorem, který dosti mohl ovlivnit výsledky mého výzkumu, je jistá lenost respondentů, kteří si dotazník snažili co nejvíce ulehčit, a tak se vyhýbali otevřeným otázkám (např. u otázky kterou z nabízených služeb využíváte, měli respondenti možnost vypsát odpověď jinou, a pokud navštěvují zároveň i ty služby, které v dotazníku byly vypsány, je trochu pochopitelné, že označili spíše tyto služby a na ostatní nevypsány jednoduše zapomněli, tudíž se setkáváme s výsledkem, že tyto jiné služby jsou méně atraktivní). I v hodnocení poskytovaných sportovních služeb můžeme najít faktory, které ovlivnily můj výzkum. Např. zákazníci, navštěvující více služeb najednou, hodnotili tyto služby komplexně (a ne pro každou poskytovanou službu zvlášť, je tedy možné, že zvolili spíše variantu spokojenosti ve středu škály, i když třeba nějaká služba se jim jevila jako vynikající a jiná jen vyhovující (např. co se týká odborných znalostí a dovedností).

Přístup manažerů (vedoucích) fitness center byl poněkud odlišný. Jedna z vedoucích projevila velký zájem o celý můj projekt, a všechny potřebné materiály, týkající se MFC, mi dala k dispozici. Velmi ji zajímaly výsledky z dotazníkového šetření svého sportovního centra, ale i konkurence. U vedoucího ShD jsem se však zpočátku setkala s odmítnutím, neboť si myslel, že jsem od nově vznikající konkurence. Nicméně po náležitém vysvětlení s mým marketingovým výzkumem souhlasil. V hloubkovém interview mi nebylo na všechny otázky zcela zodpovězeno ze strachu, že tyto informace získá konkurence. Navíc vedoucí byl přesvědčen o tom, že o své klientele ví všechno, tudíž o výsledky neprojevil vůbec zájem.

Ve srovnání s podobným výzkumem, který se však zaměřil na pražská fitness centra a byl uskutečněn zhruba před 13 lety [23], se v mém výzkumu setkávám s velmi podobným pohledem zákazníka na pojetí kvality, a to přesto, že jsme v těchto službách za posledních 10 let zaznamenali ohromný růst. Zákazník sice přikládá stále větší důležitost na kvalitu měkkou, tedy odbornost personálu, přístup personálu k zákazníkovi, atd., než v dřívějších letech, nicméně rozhodující je pro něj stále poloha fitness centra vůči bydlišti či zaměstnání, tedy převažuje kvalita tvrdá. Zde musím zdůraznit, že marketingový výzkum, použitý v této práci, probíhal v mikroregionu Středního Povltaví, nikoli v Praze. V této oblasti se jeví zákazník jako méně náročný, což je způsobené především velmi malou konkurencí v oblasti sportovních služeb.

8. Závěry a doporučení

Hlavním cílem bakalářské práce bylo srovnání marketingových strategií se zaměřením na marketingový mix služeb Multifunkčního centra Štěchovice a Sportovní haly Davle v konkurenčním prostředí Středního Povltaví a doporučení k jejich zdokonalení a zefektivnění.

Ke splnění tohoto cíle jsem využila marketingového výzkumu, který byl složen ze dvou dotazníkových šetření, probíhajících ve vybraných sportovních zařízeních, a dvou hloubkových interview s vedoucími těchto center, jejichž součástí byl dotazník odpovídající dotazníku předkládanému zákazníkovi. Díky tomuto marketingovému výzkumu jsem, s využitím modelu pěti sil podle Michaela Portera a poziční mapy, udělala rozbor konkurenčního prostředí Středního Povltaví. Poté jsem analyzovala jednotlivá sportovní centra, kde jsem aplikovala SWOT analýzu pro rozpoznání vnitřního i vnějšího prostředí vybraných sportovních zařízení a PEST analýzu, pomocí níž jsem určila externí vlivy, působící na jednotlivá fitness centra. Tyto metody byly nástrojem pro stanovení marketingových strategií ke zdokonalení chodu jednotlivých sportovních zařízení.

8.1. Zhodnocení výsledků a doporučení ke zdokonalení marketingových strategií Multifunkčního centra Štěchovice

V MFC bylo při mém marketingovém výzkumu získáno 177 validních dotazníků. Z toho bylo 36,7% žen do 40 let (tedy 65 respondentek), druhou velmi početnou skupinou byli muži do 40 let, kteří představují téměř 30% všech dotazovaných (52 respondentů). Celkově méně navštěvují MFC segmenty zákazníků nad 40 let - ženy nad 40 let 22% (39 respondentek) a muži nad 40 let (21 respondentů). Vedoucí MFC velmi dobře ví, jací zákazníci nejvíce navštěvují toto sportovní zařízení. Nicméně zdůraznila, že na to, aby se zaměřila na určitý segment zákazníků, je tato oblast příliš malá. Dalším, neméně důležitým důvodem je, že sportovní centrum vzniklo na podporu sportu a kultury pro všechny místní obyvatele i obyvatele z okolí. Určité segmenty zákazníků se snaží přilákat i díky jednotlivým poskytovaným službám, které jsou zaměřené na jednotlivé věkové skupiny. Největší úspěchy návštěvnosti byly vyzorované díky nově zavedené službě zumba, která přilákala do MFC velkou část žen do 40 let.

Dostupnost MFC je většinou zákazníků hodnocena velmi dobře až dobře. Vedoucí fitness centra má stejný názor, přesto se drží zlaté střední cesty a hodnotí dostupnost pro zákazníky jako dobrou. Její názor na dostupnost je kladný a shoduje se s více než 80% všech respondentů MFC.

Návštěvnost **konkurence** je velmi ovlivněná dostupností Prahy, do které jezdí zákazníci MFC především za prací či studiem. Určité procento dojíždějících do Prahy si z těchto důvodů stěžovalo na provozní dobu, neboť někteří z nich nestíhají dorazit do Štěchovic v době, aby si stihli ještě zacvičit, proto většina těchto lidí navštěvuje MFC pouze o víkendu a přes týden navštěvují pražská fitness centra. Nicméně manažerka bere za svou hlavní konkurenci fitness z okolí, přestože Praha naláká největší procento jejích zákazníků. Zde by určitě stálo za úvahu prodloužení pracovní doby do pozdějších večerních hodin, tedy do 22.00 nebo 23.00 hodin, z důvodů pracovního vytížení zákazníků, čímž by si MFC zajistilo větší klientelu.

Při výběru **propagace** vedoucí nejvíce dbá na to, aby vybraný způsob propagace zaujal zákazníka, avšak musí také brát ohledy na obtížnost při realizaci a finanční možnosti. Respondenti z MFC nejvíce vnímají propagaci v prostorách tohoto centra, a to téměř 50% všech respondentů, u mužů a žen nad 40 let dokonce 66,7% respondentů. Tento výsledek může být z velké části ovlivněn záměrně ovlivněným výběrem vzorku, neboť vzorkem respondentů byli návštěvníci tohoto centra. Dalším způsobem propagace, který je velmi účinný, jsou zákazníci sami. Ti si v tomto neanonymním prostředí předávají informace velmi rychle, nicméně tyto informace nemusí být vždy pravdivé. Vedoucí MFC se však nejvíce zaměřuje na reklamní letáky a internet. Tyto způsoby propagace nejsou příliš finančně náročné a pravidelně informují zhruba 33% všech respondentů MFC (58 respondentů).

Vzhledem k tomu, že si vedoucí sama dělá dlouhodobé průzkumy návštěvnosti jednotlivých **poskytovaných služeb**, je schopna bez váhání určit nejvíce navštěvované služby i v zimních měsících. Mezi tyto služby patří posilovna, zumba, taneční kurzy a sauna. V letošním roce, díky nově vystavěné nafukovací hale, se těšil velké návštěvnosti i tenis. Podle vedoucí je tato návštěvnost způsobená především nižšími cenami oproti konkurenci a módními trendy (např. zumba). Celou nabídku, kterou MFC předkládá zákazníkovi, hodnotí vedoucí jako dobrou. Snaží se vyjít vstříc zákazníkovi, avšak nikdy se nemůže zavděčit všem. Vedoucí vsadila na rozmanitost služeb, ale vzhledem k nedostačujícím finančním zdrojům nebylo v jejích silách zajistit ke všem těmto

službám personál s odbornými znalostmi a dovednostmi. A právě na odborné znalosti a dovednosti padalo nejvíce negativních ohlasů ze strany nespokojených zákazníků. Další část nespokojených zákazníků by zase ocenila ještě větší rozmanitost služeb a v nabídce by uvítala více moderních skupinových cvičení, rozšířenější nabídku wellness aj. Do budoucna je tedy otázkou, zda-li se zaměřit na zkvalitnění již poskytovaných služeb či ještě větší rozšíření nabídky poskytovaných služeb. Vzhledem k tomu, že podněty na rozšíření nabídky služeb ze strany zákazníků byly velmi rozmanité, doporučovala bych spíše zaměřit se na zkvalitnění stávající nabídky. V případě jistého zlepšení po této stránce by pak nebylo od věci rozšířit nabídku poskytovaných služeb o modernější skupinová cvičení, osobního trenéra pro ženy, bojové sporty (kick-box, box) pro muže či rozšíření nabídky wellness, jež by uvítali především muži a ženy nad 40 let, samozřejmě za předpokladu udržení kvality poskytovaných služeb.

Nabídka **doplňkových služeb** je považována vedoucí MFC za nevyhovující, nicméně zákazníci tyto služby nevnímají až tak špatně. Názory mužů se více přibližují názoru vedoucí, avšak názory žen jsou velmi odlišné, neboť zhruba polovina hodnotí doplňkové služby jako dobré. To však zřejmě vyplývá z toho, že ženy jsou v této oblasti méně náročné nebo tuto službu příliš nevyžadují.

Pro zkvalitnění jednotlivých služeb je velmi důležitý následující rozbor prvků, které se podílejí na kvalitě jednotlivých poskytovaných služeb a na které zákazníci v průběhu celé návštěvy berou ohled. **Prostředí po hygienické a estetické stránce** zákazníci vnímají kladně a ani vedoucí u této složky nevidí žádné velké problémy. Samozřejmě bere v potaz příležitostné drobné nedostatky, a tak hodnotí hygienické a estetické prostředí jako dobré. Hodnocení **přístupu personálu k zákazníkům** nebylo až tak dobré jako hodnocení prostředí fitness centra, i přesto je podle většiny zákazníků přístup personálu k zákazníkům dobrý či velmi dobrý. Zde bych upozornila na 30% respondentů mužů nad 40 let, kteří si přístup personálu příliš nepochvalují, avšak to je velmi malá procentuální část z celkového počtu respondentů. Názor vedoucí na přístup personálu je shodný s většinou. I tady vedoucí připouští malé nedokonalosti, nicméně vidí u svých zaměstnanců snahu vycházet vstříc zákazníkům, a proto hodnotí přístup personálu k zákazníkům také jako dobrý.

Jednou z největších slabín MFC jsou bezpochyby **odborné znalosti a dovednosti** obsluhujícího personálu. Toto fitness centrum vzniklo díky projektu Kraj vorařů, jehož cílem byla podpora vytváření nových pracovních míst pro osoby

dlouhodobě nezaměstnané a osoby ohrožené dlouhodobou nezaměstnaností, z čehož vyplývá, že při výběru personálu nebyly hlavními kritérii odborné znalosti a dovednosti personálu ani náklonnost ke sportu, jak to u většiny fitness center bývá, ale právě problém se zaměstnat. U mnoha poskytovaných služeb tedy nenajdeme kvalifikovaný personál, a právě na to upozornila většina nespokojených zákazníků. Celkově jsou hodnoceny odborné znalosti a dovednosti spíše negativně, nejzáporněji je však hodnotí muži do 40 let. I s tímto názorem zákazníků se názor vedoucí shodoval. Vedoucí MFC si je vědoma, že chybí dostatek kvalifikovaných pracovních sil, nicméně s ohledem na množství personálu, který byl zaměstnán na základě projektu, má omezené finanční možnosti na další rozšiřování personálu. Přesto v dnešní době do MFC dojíždí několik kvalifikovaných externích zaměstnanců, bez kterých by se provoz některých poskytovaných služeb neobešel (např. slender life stoly). To však zákazníkům nepostačuje, a tak bych MFC doporučila rekvalifikaci stávajících zaměstnanců v oblasti sportovních služeb. Tato skutečnost by mohla vést ke zlepšení kvality u jednotlivých poskytovaných služeb a nebyla by až tak finančně náročná.

Cena je pro rozhodování zákazníků při výběru konkrétní poskytované služby důležitá. Jen malé procento respondentů, spíše respondentů do 40 let, cenu při rozhodování bere jako méně důležitou. Při hodnocení, jaká cena pro zákazníky ve skutečnosti je, se setkávám s velmi vyrovnaným výsledkem, nicméně klienti se přiklánějí spíše k nepříznivé ceně. Vedoucí MFC cenu, kterou zákazníci platí za cvičební jednotku, považuje za důležitou. Tuto cenu stanovuje podle konkurence, s ohledem na vlastní uvážení. Myslí si, že zákazníkovi poskytuje služby za rozumnou cenu, avšak tento názor je v rozporu se zhruba polovinou respondentů, kteří by uvítali ještě nižší ceny. To může být způsobené špatnou finanční situací, s kterou se v současné době potýká mnoho domácností, které z těchto důvodů považují ceny všech komodit i služeb za přemrštěné. Nicméně musím zde podotknout, že ceny, oproti pražským fitness centrům, jsou poměrně příznivé. I přesto bych MFC doporučila zavést v odpoledních hodinách slevy pro studenty, díky kterým by nalákali tuto věkovou skupinu a do jisté míry by i předcházeli přeplněnosti u některých sportů ve večerních hodinách (např. tenis, posilovna).

8.2. Zhodnocení výsledků a doporučení ke zdokonalení marketingových strategií Sportovní haly Davle

Do marketingového výzkumu, týkajícího se spokojenosti zákazníků Sportovní haly Davle, bylo zařazeno 108 platných dotazníků. Zastoupení jednotlivých segmentů bylo však poněkud odlišné než v Multifunkčním centru Štěchovice, což je pravděpodobně způsobené strukturou nabízených služeb. Podle marketingového výzkumu nejvíce navštěvují ShD muži do 40 let, a to téměř 43% všech respondentů (tedy 46 respondentů), více než třetinu (34,3%) všech respondentů představují ženy do 40 let. Ženy i muži nad 40 let navštěvují fitness centrum méně, muži nad 40 let představují 13% všech respondentů a ženy nad 40 let pouze 10,2%. Vedoucí tohoto sportovního centra se nezaměřuje na určité segmenty zákazníků. Snaží se zákazníkům vyjít vstříc, nicméně nabídku poskytovaných služeb pro jednotlivé segmenty neupravuje. Stejně jako vedoucí MFC tvrdí, že tato oblast je příliš malá, a tak je rád za každého spokojeného zákazníka.

Většina respondentů hodnotí **dostupnost** ShD jako velmi dobrou až dobrou, což je způsobené tím, že žijí v blízkosti fitness centra, a ani názor manažera není odlišný.

Jako největší **konkurenci** vedoucí označil fitness centra z okolí, nicméně z výzkumu vyplývá, že největší konkurencí jsou pražská fitness centra, neboť nalákají ze sportovních center v oblasti Středního Povltaví velké procento zákazníků. Pro značnou část návštěvníků jsou pražská centra zajímavější než fitness centra z okolí, a to z důvodu rozmanitější nabídky poskytovaných služeb, ale i z důvodu dostupnosti, neboť denně do Prahy dojíždějí za prací či za studiem.

Vedoucí ShD se spoléhá na jediný způsob **propagace**, a to osobní přístup k zákazníkovi. Všechny ostatní způsoby propagace zavrhuje, neboť je přesvědčen, že právě díky osobnímu kontaktu zláká největší procento zákazníků. Doufá, že zákazník sám bude šířit zprávy ze ShD dál svým blízkým a přátelům, a tak se stane jeho propagátorem. V tomto prostředí je to velmi reálné, téměř všichni obyvatelé se mezi sebou znají a novinky se zde zřídka utají. Nicméně musím upozornit na využití levných způsobů propagace, mezi něž patří především propagační letáky a internet. V MFC si těchto prostředků pravidelně všímá zhruba třetina všech zákazníků. ShD internet sice využívá, avšak webové stránky jsou příliš strohé a velmi zřídka aktualizované. Proto bych ShD doporučila využití, příp. zkvalitnění těchto levných

způsobů propagace, díky kterým by mohlo navázat kontakt s dalšími potenciálními zákazníky. Propracované a aktualizované webové stránky by také celkově zlepšily image tohoto sportovního centra.

S nabídkou **poskytovaných služeb** jsou téměř všichni, až na 6,5% respondentů (tedy 7 respondentů), spokojeni, což se shoduje s názorem vedoucího, který hodnotí nabídku poskytovaných služeb jako dobrou. Nicméně i malé procento nespokojených zákazníků může ovlivnit velkou skupinu potenciálních zákazníků. A tak je třeba také tuto malou skupinu brát v potaz, neboť právě záporné ohlasy této skupinky mohou být podněty, které povedou ke zlepšení nabídky poskytovaných služeb, a tedy i ke zlepšení provozu tohoto sportovního centra. Za zmínku stojí například názor hned několika nespokojených zákazníků, kteří vidí jako velký nedostatek velmi omezenou nabídku skupinových cvičení. Už z marketingového výzkumu je zřejmé, že tyto služby jsou u žen velmi oblíbené, a proto bych doporučila rozšíření nabídky těchto služeb. To by mohlo vést k udržení klientely, která za těmito službami dojíždí za konkurencí, či dokonce k rozšíření stávající klientely. Celkově z nabídky poskytovaných služeb je však nejvíce využívána víceúčelová hala, což je podle vedoucího ShD způsobené především příznivou cenou a možností jejího využití k velmi rozmanitým aktivitám. Co se týče této služby, doporučila bych vedoucímu za účelem rozšíření klientely její lepší využití, a to pomocí rozpisu jednotlivých aktivit do rozvrhu využití víceúčelové haly, neboť na jednotlivé aktivity je nutný větší počet účastníků, tudíž v případě zájmu jednotlivce nejsou prozatím požadavky zákazníka zcela uspokojeny.

S nabídkou **doplňkových služeb** není vedoucí plně spokojen, přestože ji respondenti hodnotí z převážné části jako dobrou.

K prostředkům, které se spolupodílejí na kvalitě poskytovaných služeb, patří neodmyslitelně hygienické a estetické prostředí, kladný přístup personálu k zákazníkům, odborné znalosti a dovednosti obsluhujícího personálu a nabídka doplňkových služeb. Všechny tyto služby zákazník vnímá při každé návštěvě a vyžaduje je v určité kvalitě. V případě, že jedna z těchto služeb nesplní zákaznicko očekávání, může se stát, že dané fitness centrum o tohoto zákazníka přijde. Zákazníci ve ShD jsou povětšinou s těmito službami spokojeni a hodnotí je jako dobré, avšak názory vedoucího na jednotlivé služby se různí. Co se týče **hygienického a estetického prostředí**, téměř 70% respondentů je hodnotí jako dobré, což koresponduje i s názorem vedoucího ShD. V dalších dvou aspektech, které zahrnují **přístup personálu a odborné**

znalosti a dovednosti obsluhujícího personálu, již shoda není taková. Z pohledu vedoucího, který vlastně hodnotí sám sebe, protože je hlavním zaměstnancem ShD, jsou tyto aspekty na vynikající úrovni, ovšem dle mínění respondentů se vyskytují k těmto službám některé připomínky. Na základě výsledků bych ShD do budoucna doporučila dále rozvíjet u stávajícího personálu odborné znalosti a dovednosti, protože právě ty dnešní zákazník velmi oceňuje a vyhledává. Díky sportovním službám, u nichž zákazníkovi asistuje kvalifikovaný personál, by si ShD mohla vydobýt velice dobré postavení mezi konkurencí.

Cenu, kterou zákazníci ve ShD platí za cvičební jednotku, považují za poměrně důležitou, pro většinu žen nad 40 let je cena při výběru dané služby dokonce velmi důležitá. Vedoucí ShD tento názor se zákazníky nesdílí, myslí si, že jeho zákazníci dávají přednost kvalitě před cenou, avšak z marketingového výzkumu vyplývá přesný opak. Nicméně vedoucím stanovenou cenu si dotazovaní ve ShD spíše pochvalují, je tu ale i nemalé procento dotazovaných (46,3%), kterým cena pouze vyhovuje. ShD bych doporučila více propracovat systém slev, který ve ShD není příliš přehledný, čímž by si mohl zajistit přízeň i u těchto zákazníků. Vedoucí ShD si cenu stanovuje podle svých možností, ale samozřejmě také sleduje konkurenční ceny. Snaží se poskytovat služby v co největší kvalitě, aby zákazníci ze ShD odcházeli spokojeni.

Oběma sportovním centrům bych doporučila zaměřit se také na pražské sportovní kluby či oddíly za účelem předsezónní přípravy, víkendových nebo delších soustředění. V oblasti Středního Povltaví jsou na to velmi dobré podmínky - dostupnost Prahy, klidné a čisté prostředí uprostřed krásné přírody. Sportovní centra by si tím zajistila klientelu a dostala se do povědomí většímu množství potenciálních zákazníků.

Z marketingového výzkumu jasně vyplývá, že vedoucí vybraných sportovních center neuplatňují strategie zaměřené na zákazníka, ačkoli vedoucí mají celkově podobné představy a názory jako respondenti. Nicméně špatná ekonomická situace, a tedy špatné finanční podmínky jednotlivých center, neumožňují plně uspokojit zákaznickovy požadavky a přání.

V závěru je nutné podotknout, že ani jedno ze zkoumaných sportovních center nikdy neprovádělo průzkumy spokojenosti zákazníků, tudíž marketingový výzkum realizovaný k účelům mé bakalářské práce by mohl být prvním impulsem ke zlepšení a zefektivnění řízení jednotlivých sportovních center.

9. Seznam použité literatury

- [1] BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- [2] CRESWELL, J. W. *Educational research: Planning, conducting and evaluating quantitative and qualitative research*. 2. Edition. New Jersey: Pearson Education, 2005. 623 p. ISBN 0-13-112790-X.
- [3] ČÁSLAVOVÁ, E. *Management a marketing sportu*. 1. Vydání. Praha: Olympia, 2009. 228 s. ISBN 978-80-7376-150-9.
- [4] GRATTON, Ch.; JONES, I. *Research methods for sport studies*. 1. Edition. London: Routledge, 2004. 288 p. ISBN 0-415-26877-X.
- [5] GUENES, M. a spol. *Marketingová komunikace*. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing, 2003. 581 s. ISBN 80-247-0254-1.
- [6] HORÁKOVÁ, I. *Marketing v současné světové praxi*. Praha: Grada Publishing., 1992. 365 s. ISBN 80-85424-83-5.
- [7] JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing Strategie a trendy*. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [8] JANEČKOVÁ, L.; VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing měst a obcí*. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing, 1999. 184 s. ISBN 80-7169-750-8.
- [9] KOTLER, P. *Marketing management (10. rozšířené vydání)*. Přel. V. Dolanský; S. Jurnečka. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing, 2001. 720 s. ISBN 80-247-0016-6.
- [10] KOTLER, P. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [11] KOTLER, P.; KELLER, K. *Marketing management*. 12. Vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [12] KOTLER, P.; TRIAS DE BES, F. *Inovativní marketing. Jak kreativním myšlením vítězit u zákazníků*. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing, 2004. 200 s. ISBN 80-247-0921-X.
- [13] KOZEL, R. *Moderní marketingový výzkum*. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing, 2006. 280 s. ISBN 80-247-0966-X.
- [14] MULLIN, B. J.; HARDY, S.; SUTTON, W. A. *Sport marketing*. 3. vyd. Champaign: Human Kinetics, 2007. 541 p. ISBN 0-7360-6052-9.
- [15] PAYNE, A. *Marketing služeb*. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing, 1996. 248 s. ISBN 80-7169-276-X.

- [16] PORTER, M. E. *Konkurenční strategie*. Přel. K. Kvapil. 1. Vydání. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
- [17] SRPOVÁ, J.; ŘEHOŘ, V. a kol. *Základy podnikání*. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. 432 s. ISBN 978-80-247-3339-5.
- [18] SVATOŠ, M. a kol. *Zahraniční obchod. Teorie a praxe*. Praha: Grada Publishing, 2009. 368 s. ISBN 978-80-247-2708-0.
- [19] SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. 4. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 452 s. ISBN 978-80-247-1992-4.
- [20] VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.
- [21] WESTWOOD, J. *Jak sestavit marketingový plán*. 1. Vydání. Přel. J. Vejdělek. Praha : Grada Publishing, 1999. 117 s. ISBN 80-7169-542-4.
- [22] ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing obchodní firmy*. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. 240 s. ISBN 978-80-247-2049-4.

Odborné články:

- [23] ČÁSLAVOVÁ, E.; VRANÝ, M. *Kvalita tělovýchovných a sportovních služeb ve vybraných pražských fitcentrech na bázi živnostenského podnikání fyzických osob*. Česká kinantropologie. 1998, č. 1, s. 41-49.
- [24] HOMMEROVÁ, D.; KRÁLOVÁ, L. *Analýza podpor marketingové činnosti využívaných firmami v České Republice*. Technická universita v Liberci. 2009, č. 3, s. 77-89. ISSN 1212-3609.
- [25] PILÍK, M. *Nové marketingové trendy jako příležitost zvýšení vlivu marketingu na dosažení konkurenčních výhod*. Technická univerzita v Liberci. 2008, č. 2, s. 107-119. ISSN 1212-3609.
- [26] SIMOVÁ, J. *Způsob diferencovaného řízení vztahů se zákazníky podle jejich hodnoty pro podniky v sektoru služeb*. Technická univerzita v Liberci. 2007, č. 2, s. 118-127. ISSN 1212-3609.

Internetové zdroje:

- [27] BusinessInfo.cz. Tvorba komplexní analýzy v rámci marketingového řízení a plánování MSP [online]. 2007. [cit. 2010-10-14]. Dostupné z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/management-msp/marketing-rizeni-msp-komplexni-analyza/1001663/45239/#b24>>.
- [28] Městys Davle [online]. 2010, [cit. 2011-03-10]. Dostupné z WWW: <<http://www.obecdavle.cz/>>.

- [29] Městys Štěchovice – středočeský kraj, okres Praha – západ [online]. 2009, [cit. 2011-02-26]. Dostupné z WWW: <<http://www.stechovice.info/>>.
- [30] Multifunkční centrum Štěchovice [online]. 2009, [cit. 2011-03-15]. Dostupné z WWW: <<http://www.mfcstechovice.cz/>>.
- [31] Sportovní hala Davle [online]. 2008, [cit. 2011-03-12]. Dostupné z WWW: <<http://www.haladavle.cz/>>.
- [32] Střední Povltaví [online]. 2007, [cit. 2011-03-05]. Dostupné z WWW: <<http://www.strednipovltavi.cz/>>.
- [33] STŘELEČ, J. SWOT analýza [online]. [cit. 2010-10-14]. Dostupné z WWW: <<http://www.vlastnicesta.cz/akademie/marketing/marketing-metody/swot-analyza/>>.

10. Přílohy

Příloha č. 1: Seznam obrázků

Příloha č. 2: Seznam tabulek

Příloha č. 3: Seznam grafů

Příloha č. 4: Dotazník - Výzkum spokojenosti zákazníků MFC

Příloha č. 5: Dotazník - Výzkum spokojenosti zákazníků ShD

Příloha č. 6: Dotazník předkládaný vedoucím vybraných fitness center

Příloha č. 7: Ceník poskytovaných služeb MFC

Příloha č. 8: Rozvrh poskytovaných služeb MFC

Příloha č. 9: Foto: prostory MFC

Příloha č. 10: Slevové balíčky pro ženy MFC

Příloha č. 11: Slevové balíčky pro muže MFC

Příloha č. 12: Propagační leták MFC – Nafukovací tenisová hala

Příloha č. 13: Propagační leták MFC - Paralympiáda

Příloha č. 14: Propagační leták MFC - Klub hostů – Jiřina Bohdalová

Příloha č. 15: Ceník poskytovaných služeb ShD

Příloha č. 16: Foto: prostory ShD

Příloha č. 1: Seznam obrázků

- Obr. 1 Model kvality služeb
- Obr. 2 Poziční mapa
- Obr. 3 SWOT analýza
- Obr. 4 Model pěti sil podle Michaela Portera
- Obr. 5 Poziční mapa: Střední Povltaví

Příloha č. 2: Seznam tabulek

Tab. 1	PEST analýza MFC
Tab. 2	SWOT analýza MFC
Tab. 3	PEST analýza ShD
Tab. 4	SWOT analýza ShD
Tab. 5	Využití poskytovaných služeb MFC
Tab. 6	Frekvence návštěvnosti MFC
Tab. 7	Propagace MFC
Tab. 8	Přístup personálu k zákazníkům MFC
Tab. 9	Důležitost ceny pro rozhodování zákazníků MFC
Tab. 10	Využití poskytovaných služeb ShD
Tab. 11	Frekvence návštěvnosti ShD
Tab. 12	Propagace ShD
Tab. 13	Přístup personálu k zákazníkům ShD
Tab. 14	Důležitost ceny pro rozhodování zákazníků ShD
Tab. 15	Výsledky hloubkového interview s vedoucími zkoumaných zařízení
Tab. 16	Rozdílné tendence mezi oběma zařízeními

Příloha č. 3: Seznam grafů

Graf 1	Náklady včetně mezd MFC
Graf 2	Příjmy MFC
Graf 3	Mzdy MFC
Graf 4	Deficit MFC
Graf 5	Segmentace zákazníků MFC
Graf 6	Návštěvnost konkurence MFC ženy do 40 let
Graf 7	Návštěvnost konkurence MFC ženy nad 40 let
Graf 8	Návštěvnost konkurence MFC muži do 40 let
Graf 9	Návštěvnost konkurence MFC muži nad 40 let
Graf 10	Nabídka doplňkových služeb MFC ženy do 40 let
Graf 11	Nabídka doplňkových služeb MFC ženy nad 40 let
Graf 12	Nabídka doplňkových služeb MFC muži do 40 let
Graf 13	Nabídka doplňkových služeb MFC muži nad 40 let
Graf 14	Odborné znalosti a dovednosti obsluhujícího personálu MFC ženy do 40 let
Graf 15	Odborné znalosti a dovednosti obsluhujícího personálu MFC ženy nad 40 let
Graf 16	Odborné znalosti a dovednosti obsluhujícího personálu MFC muži do 40 let
Graf 17	Odborné znalosti a dovednosti obsluhujícího personálu MFC muži nad 40 let
Graf 18	Cena služeb v MFC ženy do 40 let
Graf 19	Cena služeb v MFC ženy nad 40 let
Graf 20	Cena služeb v MFC muži do 40 let
Graf 21	Cena služeb v MFC muži nad 40 let
Graf 22	Segmentace zákazníků ShD
Graf 23	Návštěvnost konkurence ShD ženy do 40 let
Graf 24	Návštěvnost konkurence ShD ženy nad 40 let
Graf 25	Návštěvnost konkurence ShD muži do 40 let
Graf 26	Návštěvnost konkurence ShD muži nad 40 let
Graf 27	Nabídka doplňkových služeb ShD ženy do 40 let
Graf 28	Nabídka doplňkových služeb ShD ženy nad 40 let
Graf 29	Nabídka doplňkových služeb ShD muži do 40 let
Graf 30	Nabídka doplňkových služeb ShD muži nad 40 let
Graf 31	Odborné znalosti a dovednosti obsluhujícího personálu ShD ženy do 40 let
Graf 32	Odborné znalosti a dovednosti obsluhujícího personálu ShD ženy nad 40 let
Graf 33	Odborné znalosti a dovednosti obsluhujícího personálu ShD muži do 40 let
Graf 34	Odborné znalosti a dovednosti obsluhujícího personálu ShD muži nad 40 let
Graf 35	Cena služeb ve ShD ženy do 40 let
Graf 36	Cena služeb ve ShD ženy nad 40 let
Graf 37	Cena služeb ve ShD muži do 40 let
Graf 38	Cena služeb ve ShD muži nad 40 let

Příloha č. 4: Dotazník – Výzkum spokojenosti zákazníků MFC

DOTAZNÍK

Dobrý den,

jsme rádi, že navštívíte naše fitness centrum. Vaše spokojenost je pro nás velmi důležitá. Dovolujeme si Vás proto požádat o pár minut Vašeho času na vyplnění následujících otázek. Dotazník je zcela anonymní a veškeré údaje budou použity pouze pro účely osobního výzkumného projektu. Vámi zvolené varianty odpovědí zakroužkujte či zakřížkujte, případně, pokud Vás o to požádáme, vyplňte do vyhrazeného prostoru.

1) Jak jste se dozvěděl/a o MFC Štěchovice (dále MFC)?

a) z místního rozhlasu b) z reklamních letáků c) z internetu d) od přátel e) z jiného zdroje (prosím uveďte)

2) Jak hodnotíte dostupnost MFC?

a) velmi dobrá b) dobrá c) přijatelná d) nepřijatelná

3) Jak dlouho navštívujete MFC?

a) právě začínám b) půl roku c) 1 rok d) více než 1 rok

4) Kdy nejčastěji navštívujete MFC?

všední den:

a) od 10.00 do 12.00 b) od 12.00 do 15.00 c) od 15.00 do 18.00 d) od 18 do 21.00

víkend:

e) od 10.00 do 13.00 f) od 14.00 do 18.00 g) od 18.00 do 21.00

5) Vyhovuje Vám provozní doba?

a) ano b) ne

Pokud jste označil/a NE, uveďte prosím provozní dobu, která by Vám vyhovovala.

.....

6) Navštívujete i jiná sportovní centra?

a) ano b) ne

Pokud jste označil/a ANO, uveďte prosím, jaká a jak často je navštívujete.

.....

7) Kterou/é z nabízených služeb využíváte a jak často?

	více než 3x týdně	2x - 3x týdně	1x týdně	1x měsíčně	méně než 1x měsíčně
Tenis					
Plážový volejbal					
Posilovna					
Aerobic					
Zumba					
Taneční kurzy					
Divadelní dílna					
Slender life stoly					
Sauna					
Solárium					
Jiné:					
.....					

8) Odkud se nejčastěji dozvídáte o novinkách, či aktuální nabídce v MFC?

- a) z MFC b) z internetu c) z reklamních letáků d) z rozhlasu e) z jiného zdroje (prosím uveďte)

9) Jste spokojen/a se stávající nabídkou poskytovaných služeb?

- a) ano b) ne

Pokud jste označil/a NE, uveďte prosím, co v nabídce postrádáte.

.....

10) Jak hodnotíte nabídku doplňkových služeb (možnost nákupu sportovní oblečení a výživných nápojů)?

- a) vynikající b) dobrá c) vyhovující d) nevyhovující

11) Jak hodnotíte hygienické a estetické prostředí MFC?

- a) velmi dobré b) dobré c) špatné d) velmi špatné

12) Jak hodnotíte přístup personálu k zákazníkům?

- a) velmi dobrý b) dobrý c) špatný d) velmi špatný

13) Jak hodnotíte odborné znalosti a dovednosti obsluhujícího personálu?

- a) vynikající b) dobré c) vyhovující d) nevyhovující

14) Cenu, kterou platíte za cvičební jednotku, považujete za:

- a) velmi důležitou b) důležitou c) méně důležitou d) nepodstatnou

15) Cena, kterou platíte za cvičební jednotku, je:

- a) vynikající b) dobrá c) vyhovující d) nevyhovující

16) Využíváte při svých návštěvách MFC permanentky/slevové balíčky?

- a) ano b) ne

17) Doporučil/a byste MFC jiným lidem?

- a) ano b) ne

18) Vaše spádová oblast (bydliště):

- a) místní b) do 5km c) do 10km d) do 20km e) více jak 20km

19) Vaše pohlaví:

- a) muž b) žena

20) Váš věk:

- a) do 15 let b) 15-19 let c) 20-26let d) 27-40let e) 41-55let f) 56 a více

Děkujeme za Vaši spolupráci.....

Příloha č. 5: Dotazník – Výzkum spokojenosti zákazníků ShD

DOTAZNÍK

Dobrý den,

jsme rádi, že navštívíte naše fitness centrum. Vaše spokojenost je pro nás velmi důležitá. Dovolujeme si Vás proto požádat o pár minut Vašeho času na vyplnění následujících otázek. Dotazník je zcela anonymní a veškeré údaje budou použity pouze pro účely osobního výzkumného projektu. Vámi zvolené varianty odpovědí zakroužkujte či zakřížkujte, případně, pokud Vás o to požádáme, vyplňte do vyhrazeného prostoru.

1) Jak jste se dozvěděl/a o Sportovní hale Davle (dále ShD)?

- a) z místního rozhlasu b) z reklamních letáků c) z internetu d) od přátel
e) z jiného zdroje (prosím uveďte)

2) Jak hodnotíte dostupnost ShD?

- a) velmi dobrá b) dobrá c) přijatelná d) nepřijatelná

3) Jak dlouho navštívíte ShD?

- a) právě začínám b) půl roku c) 1 rok d) více než 1 rok

4) Kdy nejčastěji navštívíte ShD?

všední den:

- a) od 8.00 do 10.00 b) od 15.00 do 18.00 c) od 18.00 do 22.00

víkend:

- d) od 10.00 do 12.00 e) od 12.00 do 14:00 f) od 14.00 do 18.00 g) od 18.00 do 20.00

5) Vyhovuje Vám provozní doba?

- a) ano b) ne

Pokud jste označil/a NE, uveďte prosím provozní dobu, která by Vám vyhovovala.

.....

6) Navštívíte i jiná sportovní centra?

- a) ano b) ne

Pokud jste označil/a ANO, uveďte prosím, jaká a jak často je navštívíte.

.....

7) Kterou/é z nabízených služeb využíváte a jak často?

	více než 3x týdně	2x - 3x týdně	1x týdně	1x měsíčně	méně než 1x měsíčně
Posilovna					
Squash					
Badminton					
Aerobic					
Víceúčelová hala (pronájem)					
Infrasauna					
Jiné:					
.....					
.....					

8) Odkud se nejčastěji dozvídáte o novinkách, či aktuální nabídce v ShD?

- a) ze ShD b) z internetu c) z reklamních letáků d) z rozhlasu
e) z jiného zdroje (prosím uveďte)

9) Jste spokojen/a se stávající nabídkou poskytovaných služeb?

- a) ano b) ne

Pokud jste označil/a NE, uveďte prosím, co v nabídce postrádáte.

.....
10) Jak hodnotíte nabídku doplňkových služeb (možnost nákupu sportovní oblečení a výživných nápojů)?

- a) vynikající b) dobrá c) vyhovující d) nevyhovující

11) Jak hodnotíte hygienické a estetické prostředí ShD?

- a) velmi dobré b) dobré c) špatné d) velmi špatné

12) Jak hodnotíte přístup personálu k zákazníkům?

- a) velmi dobrý b) dobrý c) špatný d) velmi špatný

13) Jak hodnotíte odborné znalosti a dovednosti obsluhujícího personálu?

- a) vynikající b) dobré c) vyhovující d) nevyhovující

14) Cenu, kterou platíte za cvičební jednotku, považujete za:

- a) velmi důležitou b) důležitou c) méně důležitou d) nepodstatnou

15) Cenu, kterou platíte za cvičební jednotku, je:

- a) vynikající b) dobrá c) vyhovující d) nevyhovující

16) Využíváte při svých návštěvách ShD permanentky/slevové balíčky?

- a) ano b) ne

17) Doporučil/a byste ShD jiným lidem?

- a) ano b) ne

18) Vaše spádová oblast (bydliště):

- a) místní b) do 5km c) do 10km d) do 20km e) více jak 20km

19) Vaše pohlaví:

- a) muž b) žena

20) Váš věk:

- a) do 15 let b) 15-19 let c) 20-26let d) 27-40let e) 41-55let f) 56 a více

Děkujeme za Vaši spolupráci.....

Příloha č. 6: Dotazník předkládaný vedoucím vybraných fitness center

DOTAZNÍK PRO VEDOUCÍ FITNESS CENTER (MFC)

1) Na jaký způsob propagace fitness centra se zaměřujete?

a) místní rozhlas b) reklamní letáky c) internet

e) jiné (uveďte)

2) Co Vás nejvíce ovlivňuje při výběru propagace? (Seřad'te podle důležitosti 1 – nejdůležitější, 4 - nejméně důležité)

a) finanční možnosti

b) snaha zaujmout zákazníka

c) obtížnost pro realizaci

d) jiné (uveďte).....

3) Jak hodnotíte dostupnost fitness centra pro zákazníka?

a) velmi dobrá b) dobrá c) přijatelná d) nepřijatelná

4) Provozní dobu určujete podle:

a) počtu zaměstnanců a jejich pracovního vytížení

b) průzkumu návštěvnosti zákazníků

c) omezeného rozpočtu

d) jiné (uveďte).....

5) Jaká fitness centra považujete za hlavní konkurenci?

a) fitness z okolí b) fitness z Prahy c) všechna sportovní či kulturní centra

v okolí d) sportovní kluby e) jiné (uveďte).....

6) Nabídku služeb, kterou předkládáte zákazníkovi, považujete za:

a) vynikající b) dobrou c) vyhovující d) nevyhovující

7) Kterou/é z nabízených služeb podle Vás zákazníci využívají nejvíce?

a) tenis b) plážový volejbal c) posilovna d) aerobic e) zumba f) taneční kurzy g) divadelní dílna h) slender life stoly i) sauna j) solárium k) jiné

(uveďte).....

8) Čím si myslíte, že je to způsobené:

a) cenou b) ojedinělostí c) kvalitou d) módními trendy b) ročním obdobím

e) jiné (uveďte)

9) Myslíte, že jsou zákazníci spokojeni se stávající nabídkou poskytovaných služeb?

a) ano b) ne

Pokud jste označil/a NE, uveďte prosím, co myslíte, že zákazníci postrádají.

.....

10) Jak hodnotíte nabídku doplňkových služeb (možnost nákupu sportovního oblečení a výživných nápojů)?

a) vynikající b) dobrá c) vyhovující d) nevyhovující

- 11) Jak hodnotíte hygienické a estetické prostředí Vašeho fitness centra?
a) velmi dobré b) dobré c) špatné d) velmi špatné
- 12) Jak hodnotíte přístup personálu k zákazníkům?
a) velmi dobrý b) dobrý c) špatný d) velmi špatný
- 13) Jak hodnotíte odborné znalosti a dovednosti obsluhujícího personálu?
a) vynikající b) dobré c) vyhovující d) nevyhovující
- 14) Cenu, kterou zákazníci platí za cvičební jednotku, považujete za:
a) velmi důležitou b) důležitou c) méně důležitou d) nepodstatnou
- 15) Cena, kterou zákazníci platí za cvičební jednotku, je:
a) vynikající b) dobrá c) vyhovující d) nevyhovující
- 16) Myslíte si, že nabídka slevových balíčků/permanentek je:
a) vynikající b) dobrá c) dostačující d) nedostačující
- 17) Na jaké zákazníky se zaměřujete (cílový zákazník):
bydliště zákazníka:
a) místní b) do 5km c) do 10km d) do 20km e) více jak 20km
pohlaví zákazníka:
a) muž b) žena
věk zákazníka:
a) do 15 let b) 15-19 let c) 20-26let d) 27-40let e) 40-55let f) 55 a více
- 18) Provádíte průzkumy spokojenosti zákazníků Vašeho fitness centra?
a) ano, pravidelně b) ano, příležitostně c) ne

Děkuji...

Příloha č. 7: Ceník poskytovaných služeb MFC

Sportoviště, zařízení	Cena		Záloha
		10:00 – 21:00	
Tenisový kurt* Antuka Umělý povrch	Dospělí: Děti do 15 let + senioři: Časová vstupenka: Permanentka - 10 hodin: Zapůjčení 2 míčků: Zapůjčení rakety:	115,- Kč/hod. 60,- Kč/hod. 10. hodina – zdarma 1.000,-Kč 10,- Kč/hod. 20,- Kč/hod.	Tenis.raketa: 200,- Kč
Hřiště na plážový volejbal*	Dospělí: Děti do 15 let + senioři: Časová vstupenka: Zapůjčení míče:	200,- Kč/hod. 100,- Kč/hod. 10. hodina zdarma 10,- Kč/hod.	Míč: 200,- Kč
Dětské hřiště a hřiště s umělým povrchem		zdarma	
Hřiště s umělým povrchem * Volejbal, nohejbal	Dospělí: Děti do 15 let + senioři: Časová vstupenka: Zapůjčení míče:	160,- Kč/hod. 80,- Kč/hod. 10. hodina zdarma 10,- Kč/hod.	Míč: 200,- Kč
Fitness - posilovna	Dospělí: Časová vstupenka: Permanentka na 1 měsíc:	65,- Kč 10. hodina - zdarma 600,- Kč	
Slender life stoly*	1 návštěva: Permanentka na 4 měsíce: Rollo table – stroj na celulitidu: Rollo table – permanentka: Slender life stroje + Rollo table – permanentka:	140,- Kč / 70 minut 1 250,- Kč/10 návštěv 35,- Kč / 10 minut 140,- Kč / 50 minut 250,- Kč/ 100 minut 400,- Kč/ 400 minut 1 500,-Kč / 10 návštěv	
Sauna*	Sauna (1-6 osob) Zapůjčení ručníku a prostěradla:	1 osoba: 250,- Kč/hod. 2 - 3 osoby: 300,- Kč/hod. 4 a více osob: 80,- Kč/osoba/hod. 20,- Kč	Ručník, prostěradlo: 150,- Kč
Společenský sál (pronájem) *	220,- Kč/hod. 350,- Kč/hod. – s hudbou 270,- Kč/hod. – s diaprojektorem 700,- Kč/hod. – firemní akce		
Masér*	Ceny jsou stanoveny nájemcem: www.masaze-jirec.cz		
Manikúra, pedikúra Kosmetika*	Ceny jsou stanoveny nájemcem		
Celý areál nebo jeho části*	Smluvní ceny		

*Nutno se předem objednat!

Společenské akce (svatba, promoce, smuteční hostina, oslava výročí, narozenin apod.) - nabídkové menu:

Menu	Služba	Cena na 1 osobu
Menu A	Zapůjčení nádobí (talíře, příbory)	20 Kč
Menu B	Zajištění studeného pohoštění (přípitek, obložené mísy nebo talíře, pečivo, 1 káva, zákusek, 1 nápoj – nealko nebo pivo nebo 0,2 l vína)	230 Kč
Menu C	Zajištění oběda nebo večeře (přípitek, předkrm, polévka, hlavní chod, 1 káva, 1 zákusek, 1 nápoj – nealko nebo pivo nebo 0,2 l vína)	380 Kč
Menu D	Zajištění studeného rautu	170 Kč
Menu E	Zajištění výzdoby sálu (živé, umělé nebo suché květiny) a slavnostní dekorace stolů	3000 - 3500 Kč/sál

Příloha č. 8: Rozvrh poskytovaných služeb MFC



V MFC Štěchovice probíhají tyto kurzy od února 2011

Název kurzu	Termín	Cena	Lektorka	Poznámka
Cvičení žen	Po, 18:00 – 19:00	40,- Kč / hod.	J. Kopřivová	Rehabilitační a posilovací cvičení
Ladies dancing			K. Cihelková	Příhlášky: 606 793100 www.tanecnistechovice.cz 17.1. – 18.4.2011 20.1. – 14.4.2011
Začátečnice a mírně pokroč.	Po, 19:00 – 20:00	1050,- Kč / kurz		
Pokročilé	Čt, 19:00 – 20:00	980,- Kč / kurz		
Zumba fitness	Po, 20:00 – 21:00	80,- Kč / hod.	P. Chrástilová	aerobní cvičení se základními kroky latinsko-amerických tanců
	Čt, 20:00 – 21:00	80,- Kč / hod.		
	So, 10:00 – 11:00	80,- Kč / hod.		
Baby dancing			K. Cihelková	Příhlášky: 606 793100 www.tanecnistechovice.cz 15.2.-31.5.2011 24.2.-26.5.2011 vyjma 21.4.2011 24.2.-26.5.2011 vyjma 21.4.2011
Děti 4 – 5 let	Út, 17:00 – 18:00	950,- Kč / kurz		
Děti 6 – 7 let	Čt, 16:00 – 17:00	950,- Kč / kurz		
Děti 8 a více let	Čt, 17:00 – 18:00	950,- Kč / kurz		
Body styling	Út, 18:00 – 19:00	60,- Kč / hod.	P. Čermáková	Kurzy probíhají celoročně
Power jóga	Út, 19:00 – 20:15 Pá, 19:00 – 20:15	60,- Kč / hod.	P. Čermáková	Kurzy probíhají celoročně
Divadelní dílna	St, 16:00 – 17:30	1250,- / kurz	D. Benešová- Trčková	2.2. – 25.5.2011
Bříšší tance	St, 17:30 – 21:00	Dle podmínek COT	D. Pardusová	Příhlášky v COT - tel. 222 719 050 5.1. – 11.5.2011 (od 12.1. do 16.2.2011 jsou hodiny zrušeny z důvodu úrazu lektorky)
MC - Klub pohybové vých.			A. Suchomelová	
Cvičení batolat	Čt, 9:30 – 10:30	60,- Kč / hod.		Děti od 1 do 2 let s rodiči
Cvičení dětí	Čt, 10:30 – 11:30	60,- Kč / hod.		Děti od 2 do 4 let - i s rodiči
AJ pro maminky	Čt, 10:30 – 11:30	900,- Kč/10 hod.	I. Mařová	Po dobu cvičení dětí v MFC
Junior dancing	Pá, 15:30 – 16:30	1050,- Kč / kurz	K. Cihelková	Příhlášky: 606 793100 www.tanecnistechovice.cz 25.2.-27.5.2011 vyjma 22.4.2011
Párové provedení				
Děti 8 a více let				
Dance aerobic	Pá, 18:00 – 19:00	60,- Kč / hod.	P. Čermáková	Kurzy probíhají celoročně
Taneční kurz		Ceny za kurz	K. Cihelková	Příhlášky: 606 793100 www.tanecnistechovice.cz 23.1. – 10.4.2011, ples – 16.4. 23.1. – 10.4.2011, ples – 16.4.
Pro dospělé	Ne, 17:00 – 18:30	2400,- Kč/pár		
Pro dospělé, speciál	Ne, 19:00 – 20:30	2400,- Kč/pár		

Podrobné informace získáte v MFC ve Štěchovicích, Prof.Lista 393, 252 07 Štěchovice,
na telefonním čísle 242 413 685, email: stechovice1.mfc@seznam.cz, www.mfcstechovice.cz

Příloha č. 9: Foto: prostory MFC



Tenisový kurt MFC



Plážový volejbal MFC



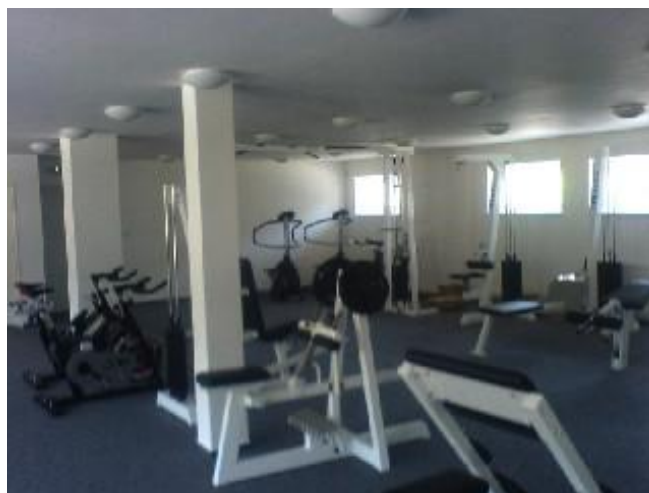
Víceúčelové hřiště MFC



Nápojový bar MFC



Slender life stoly MFC



Posilovna MFC

Příloha č. 10: Slevové balíčky pro ženy MFC

BALÍČEK – NABÍDKA ŽENY

Chcete potěšit a obdarovat své blízké?

Využijte nabídku našich dárkových balíčků!



Balíček	Cena
Slender life – 10x	1200,-
Slender life – 5x	600,-
Slender life + Rolo table – 10x	1500,-
Rolo table – 400 minut	400,-
Slender life + solárium (10 minut) – 5x	900,-
Solárium (10 minut) – 10x	540,-
Sauna, masáž, solárium (10 minut) – 1x	500,-
Sauna – 5x	1200,-
Sauna, masáž – 1x	450,-
Sauna, solárium (10 minut) – 5x	1500,-
Fitness, sauna – 1x	300,-
Fitness, masáž – 1x	250,-
Fitness, sauna, masáž – 1x	500,-
Fitness – 10x	580,-
Sauna, manikúra, pedikúra – 1x	500,-
Sauna, masáž, manikúra, pedikúra, ozdobné lakování – 1x	750,-
Slender life, sauna, masáž, manikúra, pedikúra, ozdobné lakování – 1x	850,-
Služby dle vlastního výběru	500,-

Příloha č. 11: Slevové balíčky pro muže MFC

BALÍČEK - NABÍDKA MUŽI



Chcete potěšit a obdarovat své blízké?

Využijte nabídku našich dárkových balíčků!

Balíček	Cena
Tenis – 10x	900,-
Tenis, sauna – 1x	350,-
Tenis, masáž – 1x	300,-
Tenis, sauna, masáž – 1x	550,-
Solárium (10 minut) – 10x	540,-
Sauna, masáž, solárium (10 minut) – 1x	500,-
Sauna – 5x	1200,-
Sauna, solárium (10 minut) – 5x	1500,-
Fitness, sauna – 1x	300,-
Fitness, masáž – 1x	250,-
Fitness, sauna, masáž – 1x	500,-
Fitness – 10x	580,-
Plážový volejbal - 10x	1800,-
Plážový volejbal, sauna, masáž – 1x	650,-
Volejbal, nohejbal – 5x	700,-
Služby dle vlastního výběru	500,-

Středočeský kraj

Projekt se uskutečňuje za finanční podpory Středočeského kraje
z Fondu rozvoje obcí a měst (FROM)



MULTIFUNKČNÍ CENTRUM

Nafukovací hala

*Halová sezóna
11.10.2010 - 1.5.2011*



Multifunkční centrum Štěchovice, Prof. Lista 393, 252 07 Štěchovice,
tel.: 242413685, e-mail: stechovice1.mfc@seznam.cz, www.mfcstechovice.cz

Příloha č. 13: Propagační leták MFC – Paralympiáda



Městys Štěchovice
Multifunkční centrum

pořádá dne 3. června 2010 od 9:00 hodin
v prostorách Multifunkčního centra

DEN SPORTU aneb 3. ŠTĚCHOVICKOU PARALYMPIÁDU

Soutěžit budou klienti z:

SPMP ČR CS Hvozdy
Chráněného bydlení a pracovního centra Slapy
Domova Laguna Psáry
DÚSP Tloekov
ÚSP Suchomasty
ICSS Odlochovice
za účasti žáků ZŠ Štěchovice a příslušníků IZS ČR

Děkujeme všem organizacím a firmám, které tuto akci podpořily:



 **MULTIFUNKČNÍ CENTRUM**

Klub hostů

a Štěchovice občanům, o.s.

JIŘINA BOHDALOVÁ
VĚČER S DÁMOU ČESKÉHO FILMU

ČTVRTEK 3.12.2009 OD 19:30 HODIN

ve společenském sále Multifunkčního centra ve Štěchovicích

 **Vstupné: mládež do 15 let, senioři 60, - Kč**
dospělí 100, - Kč



Multifunkční centrum Štěchovice, Prof. Usta 393, 252 07
Štěchovice,
tel.: 242413685, e-mail mfc.stechovice@seznam.cz

Příloha č. 15: Ceník poskytovaných služeb ShD

Fitness		
Fitness / vstup	65	Kč
Fitness / permanentka měsíční (neomezený počet vstupů)	650	Kč
Badminton		
Kurt / 1 hodina	160	Kč
Zapůjčení rakety	40	Kč
Squash		
Kurt / 1 hodina do 15:00	160	Kč
Kurt / 1 hodina od 15:00	185	Kč
Pro předplacené (zrušení rezervace minimálně 12 h před rezervací)	160	Kč
Zapůjčení rakety	40	Kč
Aerobic, Bodystyling	60	Kč
Sauna + Výhodné balíčky		
Sauna / 1 hodina	200	Kč
Fitness 1 vstup + sauna 1 hodina	230	Kč
Squash 1 hodina + sauna 1 hodina	330	Kč
Badminton 1 hodina + sauna 1 hodina	320	Kč
Všechny balíčky je nutné zarezervovat předem.		
Víceúčelová hala		
Pronájem 1 hodiny víceúčelové haly	430	Kč
Zapůjčení balónu (volejbal, nohejmbal, basketbal...) / 1-2 hodiny	40	Kč
Rozlišovák / 1 kus	10	Kč
Zapůjčení floorbalové hokejky / 1-2 Hodiny	40	Kč
Aerobic		
1 lekce	60	Kč

Příloha č. 16: Foto: Prostory ShD



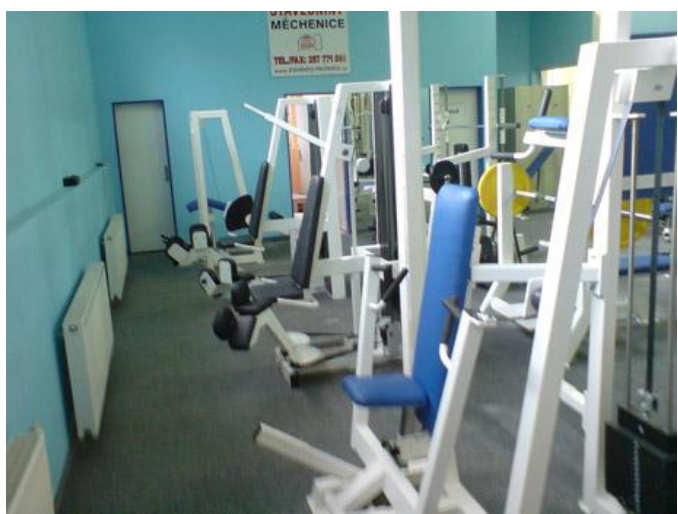
Sportovní hala Davle



Víceúčelová hala ShD



Nápojový bar ShD



Posilovna ShD



Squashový kurt ShD